

# Prestasjonskultur og prestasjonsledelse

*Et kvalitativt studie av tre bedrifters  
prestasjonskultur og praksis for prestasjonsledelse*

Kristin Skarbøvik



Masteroppgave i Pedagogikk  
Institutt for pedagogikk  
Utdanningsvitenskapelig fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Vår 2014



# Tittelblad

**Tittel:**

Prestasjonskultur og prestasjonsledelse: Et kvalitativt studie av tre bedrifters prestasjonskultur og praksis for prestasjonsledelse

**Av:**

Kristin Skarbøvik

**Eksamen:**

Masteroppgave i pedagogikk  
Studieretning: Kunnskap, utdanning og læring  
Fordypning: Læring, teknologi og arbeid

**Semester:**

Vår 2014

**Stikkord:**

Prestasjon  
Prestasjonskultur  
Prestasjonsledelse

Copyright Kristin Skarbøvik

2014

Prestasjonskultur og prestasjonsledelse. Et studie av tre bedrifters prestasjonskultur og praksis for prestasjonsledelse.

Kristin Skarbøvik

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo



# Sammendrag

Denne oppgaven presenterer et kvalitativt studie som tar for seg prestasjonskultur og prestasjonsledelse hos tre bedrifter. Området prestasjonskultur og prestasjonsledelse er et forholdsvis nytt forskningsområde, men da de aller fleste arbeidsplasser i dag er avhengige av gode prestasjoner for å overleve i markedet kan en se at fokus og forskning rundt dette har blitt mer utbredt med tiden. Det ser allikevel ut til at det er en form for motsetning, eller et skille i forhold til hva forskning presenterer som god prestasjonskultur og god prestasjonsledelse, og hva som ved mange arbeidsplasser blir utført i praksis. I flere Norske bedrifter og organisasjoner blir nettopp prestasjonsledelse utført gjennom individuelle målinger av prestasjon som gir utslag i en karakter. Disse karakterene igjen blir mange steder benyttet som grunnlag for å avgjøre individuell bonus, forfremming og også degradering. Som nevnt blir slike ordninger praktisert flere steder, og i den siste tiden er det også blitt kjent gjennom media at flere selskaper nylig har innført, eller er i ferd med å innføre slike ordninger. Dette er noe som skjer til tross for at fagpersoner og forskning stiller seg skeptisk til nettopp slike systemer. Bekymringene går i hovedsak ut på at systemer som beror på individuell karakter- og bonusordning kan virke direkte demotiverende. Mulige utfall av slike systemer presenteres som å kunne være økt konkurranse internt på arbeidsplassen, utbredelse av ”spisse albuer”, og et hovedfokus på egen vinning fremfor fellesskapets prestasjoner og fremdrift. Samtidig uttrykkes det skepsis til hvordan grunnlaget for de gitte karakterene blir målt og kompetansen til de som måler nettopp dette. På bakgrunn av at det synes å være et slikt skille mellom forskning og utført praksis, ønskes det med dette studie å studere tre bedrifter som benytter en annen tilnærming til prestasjonsledelse enn nettopp individuelle karakter- og bonusordninger. Med dette ønskes det å studere om det kan fremkomme noen fundamentale og gjennomgående trekk og elementer for deres praksis som kan synes å være avgjørende for suksessfull prestasjonskultur og -ledelse. Resultatene dette studie gir vil kunne ha en praktisk funksjon i form av å støtte og supplere tidligere teori og forskning, og også bidra med praktiske eksempler.

Studiets teorigrunnlag bygger på litteratur og forskning gjort på områdene prestasjonskultur og prestasjonsledelse. Temaer som vil bli berørt i denne sammenheng vil være prestasjon, prestasjonskultur og prestasjonsledelse. Dette teorigrunnlaget vil gi et fundament som videre analyse og diskusjon vil basere seg på. Den metodiske tilnærmingen er basert på kvalitativ metode som har til hensikt å skape forståelse for hvordan studiets tre bedrifter bygger opp

prestasjonskultur og hvordan de praktiserer prestasjonsledelse. For å skape denne forståelsen er det blitt benyttet semistrukturerte intervju med et eksplorerende utgangspunkt som metode for innhenting av data. Ut ifra overordnede temaer og spørsmål har informantene beskrevet sin praksis og bakgrunn for dette. Videre struktureres og analyseres dataene, og gjennom dette er det blitt skilt ut noen gjennomgående elementer som viser seg å gi positive utslag for vellykket prestasjonskultur og prestasjonsledelse.

Resultatene som fremkommer av studiet viser at de tre bedriftene har mange likheter med tanke på deres prestasjonskultur og praksis for prestasjonsledelse. Noen forskjeller viser seg naturlig nok, men de går i hovedsak ut på ren operasjonalisering av metoder. De grunnelementene som fremkommer, og som også vurderes til å positivt bidra til god og vellykket prestasjonskultur og prestasjonsledelse, kan kort oppsummert sies å være: et sterkt og gjennomgående verdigrunnlag som gir utgangspunkt for all atferd og handling, stor grad av medvirkning blant de ansatte, stort fokus på- og tilrettelegging for stadig utvikling av medarbeidere, ledere og også arbeidsplassen som helhet, gjensidige og gode tilbakemeldinger som har til hensikt å virke utviklende både for medarbeider og for bedriften, stort fokus på oppbygging av en god og positiv sosial kultur som bidrar til inkludering og samhørighet, felles bonusordning som resulterer i at alle jobber mot et felles mål fremfor egen vinning, kunnskapsrik ledelse som prioriterer nettopp god ledelse av de ansatte, og sist men ikke minst et fundamentalt og positivt menneskesyn som gjenspeiles gjennom at bedriften og dens ledere legger stor vekt på åpenhet, tillitt og ansvar, og gjennom at de viser stor tro på sine ansatte og deres ønske om å utøve godt arbeid. Videre ut ifra dette er nettopp det første og det siste elementet, verdigrunnlag og menneskesyn blitt betegnet til å være underliggende og grunnleggende faktorer som skaper et fundament og utgangspunkt for valg av metoder og praksis. Dette igjen fordrer god kunnskap blant lederne om menneskelige faktorer som går ut på hva som frembringer motivasjon og gode prestasjoner. Ut ifra datagrunnlaget viser dette studiets informanter nettopp slik kunnskap, og det kan med dette menes at de er eksempler på ledere som i stor grad praktiserer teori.





# Forord

Underveis i prosessen med å produsere denne masteroppgaven skal jeg innrømme at jeg har sett inderlig frem til dette punktet hvor jeg er nå og skriver forordet. - De siste ordene som skal på plass før oppgaven er klar for levering. Til tider har tanken på å nå dette punktet virket svært fjern, men her sitter jeg med mitt ferdige resultat. Selv om jeg har sett frem til dette punktet er allikevel følelsen noe underlig, da masteroppgaven på mange måter markerer et epokeskille med tanke på at dette er arbeidet som avslutter et 5 år langt studie.

Selve prosessen med å skrive masteroppgaven har både vært utfordrende og krevende, men også svært spennende, givende og lærerik. Gjennom denne prosessen er det flere som har bidratt og som jeg ønsker å overrekke en stor takk til. For det første vil jeg rette en stor takk til min veileder Dorothy Sutherland Olsen som har bidratt med gode og inspirerende innspill underveis i hele prosessen. Videre vil jeg takke Erlend O. Gitsø i Varde Hartmark for å ha satt meg i kontakt med flere av informantene mine. Vitenskapsbutikken fortjener også en takk da de i forbindelse med prosjekter til masteroppgaver muliggjør og formidler kontakt mellom masterstudenter og næringslivet. Og sist, men ikke minst vil jeg gi en hjertelig takk til alle kjente og kjære som har bidratt med god oppmuntring, støtte og heiarop underveis i hele prosessen.

Oslo, mai 2014

Kristin Skarbøvik



# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Innledning .....</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrunn .....	1
1.2	Problemstilling og forskningsspørsmål .....	2
1.3	Oppgavens teoretiske ramme .....	2
1.4	Oppgavens struktur .....	3
<b>2</b>	<b>Teorikapittel.....</b>	<b>4</b>
2.1	Introduksjon.....	4
2.2	Prestasjon .....	5
2.3	Organisasjonskultur .....	6
2.4	Prestasjonskultur .....	7
2.5	Prestasjonsledelse .....	9
2.5.1	Prestasjonsledelse satt i system .....	10
2.5.2	Målsetting .....	11
2.5.3	Oppfølging.....	12
2.5.4	Tilbakemelding og belønning .....	12
2.5.5	Medarbeidersamtale.....	14
2.6	Motivasjon .....	15
<b>3</b>	<b>Forskning og empiri på prestasjonskultur og prestasjonsledelse .....</b>	<b>17</b>
3.1	Sammenheng mellom organisasjonsklima og HR-tiltak .....	17
3.2	Karaktersetting og prestasjonsbasert belønning .....	18
3.3	Feedback og medarbeidersamtale.....	20
3.4	Prestasjonskultur .....	22
3.5	Oppsummering .....	24
<b>4</b>	<b>Metodekapittel .....</b>	<b>26</b>
4.1	Valg av metode.....	26
4.2	Gjennomføring .....	27
4.2.1	Dokumentanalyse .....	27
4.2.2	Utvalget.....	27
4.2.3	Gjennomføring av intervju .....	28
4.3	Analyse av dataene .....	29
4.4	Validitet og reliabilitet.....	29

4.4.1	Validitet .....	29
4.4.2	Reliabilitet.....	30
<b>4.5</b>	<b>Etiske vurderinger .....</b>	<b>31</b>
<b>4.6</b>	<b>Svakheter og styrker ved studiet.....</b>	<b>31</b>
<b>5</b>	<b>Resultater fra intervju .....</b>	<b>33</b>
<b>5.1</b>	<b>Bedrift A .....</b>	<b>33</b>
<b>5.2</b>	<b>Bedrift B .....</b>	<b>41</b>
<b>5.3</b>	<b>Bedrift C .....</b>	<b>46</b>
<b>6</b>	<b>Analyse.....</b>	<b>54</b>
<b>6.1</b>	<b>Oppsummering av bedriftene .....</b>	<b>54</b>
6.1.1	Bedrift A .....	54
6.1.2	Bedrift B .....	55
6.1.3	Bedrift C .....	56
<b>6.2</b>	<b>Likheter mellom bedriftene .....</b>	<b>56</b>
<b>6.3</b>	<b>Ulikheter mellom bedriftene .....</b>	<b>58</b>
<b>7</b>	<b>Diskusjon .....</b>	<b>59</b>
<b>7.1</b>	<b>Har undersøkelsens bedrifter prestasjonskultur? .....</b>	<b>59</b>
<b>7.2</b>	<b>I hvilken grad utfører bedriftene prestasjonsledelse? .....</b>	<b>60</b>
<b>7.3</b>	<b>Hvilke faktorer bidrar til god prestasjonskultur og prestasjonsledelse? .....</b>	<b>61</b>
7.3.1	Verdigrunnlag .....	61
7.3.2	Medvirkning .....	62
7.3.3	Utvikling .....	63
7.3.4	Feedback og tilbakemelding .....	63
7.3.5	Sosial kultur .....	64
7.3.6	Felles bonus .....	64
7.3.7	Ledelse .....	65
7.3.8	Menneskesyn .....	66
<b>7.4</b>	<b>Refleksjoner og forslag til videre forskning .....</b>	<b>67</b>
	<b>Avslutning.....</b>	<b>69</b>
	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>71</b>
	<b>Vedlegg / Appendiks .....</b>	<b>74</b>



# 1 Innledning

I et arbeidsmarked som i større grad enn tidligere består av kunnskapsbedrifter og kunnskapsarbeidere har det blitt mer og mer fokus på individers, arbeidsteams og bedrifters prestasjoner. Dette har også medført til en økende tendens til å utforme systemer og metoder som har til hensikt å lede frem til gode prestasjonene, såkalt prestasjonsledelse.

Prestasjonsledelse er et forholdsvis nytt begrep i Norsk sammenheng, men det pågår til stadighet forskning på området. Med flere arbeidsplasser som er avhengig av individenes gode kompetanseutførelse og prestasjoner fokuseres det også blant mange på å bygge opp en kultur på arbeidsplassen som fremmer oppnåelsen av dette. En snakker da om prestasjonskultur. En kan finne flere former for prestasjonsledelse, og én form er blitt mye brukt og også omdiskutert. Dette er en form for prestasjonsledelse som enkelt forklart baserer seg på individuell karakter- eller skårangivning av medarbeiderne etter visse kriterier eller mål. Noen er også utformet slik at lønns- og bonusutbetalinger gis på bakgrunn av disse individuelle resultatene. Nettopp slike systemer er blitt mye omdiskutert, og med dette er det i denne studien et ønske om å se nærmere på og utforske alternative måter å drive prestasjonsledelse og oppbygging av prestasjonskultur på. I denne oppgaven er det blitt utført et studie av tre ulike bedrifter som nettopp praktiserer en annen metode enn prestasjonsledelse basert på individuelle incentiv- og belønningssystemer. Gjennom denne undersøkelsen er det blitt sett på likheter og forskjeller og hva som fremstår som sentrale nøkkelfaktorer for suksessfull prestasjonsledelse og prestasjonskultur. Resultatene og empirien fra undersøkelsen vil så bli sett opp mot relevant teori og forskning på området.

## 1.1 Bakgrunn

Hovedideen for oppgaven oppstod da jeg gjennom Vitenskapsbutikken fant Varde Hartmark sin prosjektannonse om prestasjonskultur. Temaer omkring det å skape forhold rundt mennesker som fremmer prestasjoner både individuelt og i grupper er noe som opptar min personlige interesse, og jeg søkte med dette på Varde Hartmark sitt prosjekt. Jeg stod forholdsvis fritt til å konkretisere vinkling og problemstilling til avhandlingen selv, og med mye tankevirksomhet rundt hvordan jeg ønsket å ta fatt på denne avhandlingen, ble jeg ved årsskiftet 2013 – 2014 oppmerksom på debatten og meningsytringene i media rundt karaktersetting av ansatte og individuell bonusordning i arbeidslivet. Til tross for at flere

fagpersoner, blant annet den anerkjente BI-professoren Bård Kuvaas, har uttrykt tvil og skepsis til karaktersetting og karakteravhengige bonusordningers virkning på ansattes motivasjon og prestasjon, virker det allikevel som at slik praksis utføres og også innføres i mange Norske bedrifter. Med nysgjerrighet rundt dette ønsket jeg å studere alternative metoder for prestasjonsledelse, mye med bakgrunn i Bård Kuvaas sine tanker.

## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Med prestasjonskultur og prestasjonsledelse som bakgrunn og tema for avhandlingen vil oppgavens problemstilling ta sikte på å undersøke hvordan god prestasjonskultur og god prestasjonsledelse kan utøves for å oppnå gode resultater både individuelt og for bedriften som en enhet. Ønsket er å studere tre bedrifter for å se om det kommer frem noen gjennomgående kjennetegn ved praksis som kan regnes som nøkkelfaktorer for god og fungerende prestasjonskultur og -ledelse. Med prestasjonskultur og prestasjonsledelse som utgangspunkt, er det nødvendig å foreta en spesifisering i form av forskningsspørsmål som dette studiet tar sikte på å utforske og besvare. Denne oppgavens forskningsspørsmål er med dette følgende: *Hvilke likheter og ulikheter i praksis for prestasjonskultur og prestasjonsledelse finner man hos bedrifter som baserer seg på andre metoder enn individuelle karakter- og bonusorienterte ordninger?* Videre vil et oppfølgingsspørsmål bli tatt hånd om og studert: *Hvilke faktorer og elementer kan anses som betydningsfulle for suksessfull prestasjonskultur og prestasjonsledelse?*

## 1.3 Oppgavens teoretiske ramme

Det teoretiske grunnlaget som presenteres i denne oppgaven, tar sikte på å danne en ramme rundt de senere undersøkelser og analyser som vil bli presentert. For å kunne se nærmere på og diskutere praktisk utførelse av prestasjonsledelse, samt praktisk oppbygging av prestasjonskultur er det nødvendig med et teoretisk fundament som kan avklare og sette en form for standard for diskusjonen. Samtidig er det også avgjørende at det blir gitt en form for avklaring og forklaring av de ulike begrepene som vil bli diskutert og omhandlet. Med dette vil det derfor bli gjennomgått og presentert teori og forskning som omhandler nettopp prestasjon, prestasjonskultur og prestasjonsledelse. Det vil også bli gitt en overordnet

beskrivelse av motivasjon, men det vil ikke bli utdypet ytterligere da dette i seg selv er et stort fagfelt som denne oppgaven ikke har til hensikt i å bevege seg for mye inn på.

## **1.4 Oppgavens struktur**

Oppgavens videre struktur baserer seg på kapitler som tar for seg de ulike elementene i avhandlingen. I det neste kapitlet, kapittel 2, vil det bli redegjort for den teoretiske tilnærmingen og de teoretiske rammene for videre analyse og diskusjon. Dette kapitlet blir fulgt opp av kapittel 3 som går nærmere inn på sentral og relevant forskning og empiri rundt områder som går under prestasjonskultur og prestasjonsledelse. I kapittel 4 blir den metodiske tilnærmingen og de metodiske valgene for undersøkelse og datainnsamling presentert og gjort rede for. I det følgende kapittel 5 vil resultater fra datainnsamlingen bli presentert. Denne presentasjonen vil ta for seg hvert intervju separat for å gi et så klart bilde av datagrunnlaget som mulig. Videre i kapittel 6 blir de presenterte dataene analysert nærmere og det avdekkes her eventuelle likheter og forskjeller som trekkes frem som diskusjonstemaer. Diskusjonen av funnene vil deretter bli diskutert i kapittel, samt noen videre refleksjoner og forslag til videre forskning 7. I det avsluttende kapitlet, kapittel 8, vil analyse og diskusjon oppsummeres, og eventuelle linjer og konklusjoner vil trekkes.



# 2 Teorikapittel

## 2.1 Introduksjon

En bedrift eller organisasjon kjennetegnes blant annet ved at den består av en gruppe mennesker, og i fellesskap arbeider disse menneskene mot et mål som bedriften eller organisasjonen har satt seg (Busch, Vanebo & Dehlin, 2012). Det er med dette de menneskelige ressurser og deres prestasjoner som ofte er kjernen i en deres virke. En gjennomgående interesse for de aller fleste arbeidsplasser vil være å prestere godt innenfor sitt felt for å kunne overleve, og også hevde seg i markedet.

Studier av menneskelige ressursers betydning for bedrifters suksess er et forholdsvis nytt forskningsområde, og det var ikke før på 1980-tallet at områder som organisasjonskultur og menneskelige ressurser ble satt i fokus i som en påvirkningsfaktor for bedrifters suksess. Gjennom at mange bedrifters og organisasjoners form med tiden endret seg fra å være mer rene produksjonsbaserte fabrikker til å bli mer kunnskaps- og kompetanseavhengige systemer, vokste det derfor frem en interesse for å studere de menneskelige faktorene i organisasjoner. (Busch, Vanebo & Dehlin, 2012; Vik, 2007). Blant annet Peter og Waterman med sin bok *In Search of Excellence* hevder at nøkkelen til organisasjoners suksess ligger i bedriftens interne kultur og i de ansattes motivasjon og arbeidsinnsats. Oppsummert kom de fram til at mennesker arbeider best for mål som de selv har stor tro på, at de motiveres best gjennom positiv oppmuntring og tilhørighet, og at initiativ og skaperevne oppstår og frigjøres best og helst i små og selvstendige grupper (Busch, Vanebo & Dehlin, 2012; Gotvassli, 2007). Med dette ble de menneskelige faktorene tatt i betraktning og Human Resource Management, HRM, ble etablert som et akademisk begrep (Vik, 2007).

En nøkkelfaktor i de aller fleste organisasjoners arbeid mot suksess er derfor de menneskelige ressursene som organisasjonen besitter. Det å ha de rette menneskene som innehar den rette kunnskapen og kompetansen er helt essensielt for vekst og fremgang, og det vil være av stor interesse for å skaffe og beholde disse menneskene. Organisasjonens HR-strategier og ledelsesstrategier spiller da en stor rolle for organisasjonens virksomhet for hvordan de menneskelige faktorene og ressursene behandles, benyttes og også utvikles. Det som dog ofte viser seg i praksis, er at det synes å ikke være god nok kunnskap blant HR-arbeidere og ledere om de menneskelige faktorene i organisasjonen, og hvordan legge opp best

mulig ledelse og systemer som frembringer deres resultater og prestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2012). Videre henviser Kuvaas og Dysvik til Pfeffer og Sutton (2006) som viser at lederes beslutninger om HR ofte er basert på hva andre gjør, ideologi og tro, altså idéer om hvordan ting burde være, ikke hva som er dokumentert via forskning. Colbert, Rynes og Brown (2005) gjorde også en undersøkelse blant amerikanske ledelse om evidensbasert ledelse. Her viste det seg at de lederne som leste akademiske journaler, hadde signifikant mer evidensbasert HR-kunnskap enn andre. Men igjen var det bare 2 prosent som faktisk leste slike journaler regelmessig (Kuvaas & Dysvik, 2012). Selv om dette er en amerikansk undersøkelse, mener allikevel forfatterne at det er liten grunn til å tro at forholdene er veldig annerledes i Norge. For å videre underbygge den oppfatning om at ulike HR-tiltak ikke blir fullt utnyttet sitt potensial kan en også se på European Employee Index som senere vil bli presentert.

## **2.2 Prestasjon**

Denne oppgaven vil se nærmere på prestasjonskultur og prestasjonsledelse og undersøke hva disse begrepene innebærer. Når vi snakker om prestasjonskultur og –ledelse er det innlysende at dette dreier seg om menneskers og organisasjoners prestasjoner. Det vil allikevel være nødvendig ta en nærmere kikk på begrepet prestasjon, og avklare hva som ligger i dette. Både prestasjon og prestasjonskultur er begreper som en gjerne kan trekke en kobling til idrettsverden hvor individer og lag har et fokus rundt det å skape virkelig gode prestasjoner. En prestasjon i denne sammenheng beskrives gjerne som når en presterer utover det en kan kalle ”det normale” (Vik, 2007), og i søken etter gode prestasjoner streber en etter å stadig bli litt bedre enn dagen før. Prestasjoner innebærer med dette et målrettet og systematisk arbeid hvor en har fokus fremover mot de målene en har satt seg. En kan med andre ord si at det ikke er et enkelt resultat som er en god prestasjon, men snarere det systematiske arbeidet som gjøres for å nå et gitt mål. Det er derfor essensielt at fokuset rettes mot de faktorer og forutsetninger som bidrar til stadig forbedring i prosessen mot å nå et mål. Et unikt og eksellent resultat forekommet fra flaks og hell kan en derfor ikke nødvendigvis betegnes som en god prestasjon. I en prestasjon er det veien mot målet som er essensen, og resultatet vil kunne fremkomme som en virkning av hardt, målrettet og systematisk arbeid (Vik, 2007). Bjørge Stensbøl beskriver en god prestasjon som at en gjennomfører oppgaver med høy kvalitet og nøyaktighet, og at gjennomføringen er i tråd med oppgavens hensikt, og dermed

kan muliggjøre stadige forbedringer og måloppnåelse (Stensbøl, 2012). Prestasjoner er derfor noe som skjer over tid, og er ikke en enkelthendelse. En prestasjon er preget av vilje og evne til å arbeide på et stabilt, høyt nivå i en prosess hvor en jobber med stadig forbedring mot et mål (Stensbøl 2012, Vik 2007). Andersen og Sæther (2002) foreslår en definisjon av prestasjon sett i sammenheng med organisasjons- og arbeidsliv:

*”Prestasjon må forstås i forhold til kollektives evne til å mobilisere individuell kunnskap i team og kjerneprosesser, videreutvikle kompetanse, institusjonalisere kunnskap i organisasjonens felles normer og forståelse og sette fokus på verdiskaping i forhold til kunder, eiere og ansatte”. (Andersen & Sæther, 2002: 7).*

For å kunne gå nærmere inn på temaet om prestasjonsledelse og prestasjonskultur, vil det først være hensiktsmessig å se nærmere på organisasjoners kultur og de menneskelige ressursers betydning for organisasjoner.

## 2.3 Organisasjonskultur

På mange måter kan en mene at prestasjonskultur er en form for organisasjonskultur, og det vil derfor være nødvendig å avklare hva som nettopp kjennetegner en organisasjonskultur. Det finnes ingen universell og felles definisjon av begrepet organisasjonskultur, og en kan legge noe ulike meninger i begrepet. Først og fremst dreier det seg om kultur, og kultur kan gjennom et antropologisk blick beskrives som ”de verdier, regler og normer et menneske overtar fra foregående generasjon, og som man forsøker å bringe videre – oftest forandret – til neste generasjon” (Busch, Vanebo & Dehlin, 2012 s. 210). I denne definisjonen av begrepet kultur ser en at verdier, regler og normer trekkes frem som hovedbetingelser for atferd og handling, og det er også disse faktorene som en gjerne finner igjen i beskrivelser av organisasjonskultur. Sigurd Vik (2007) mener blant annet at en kultur dannes når en gruppe mennesker er samlet over en viss tid og hvor det skapes forventninger, uskrevede regler og normer for oppførsel, sannheter og rett og galt. Organisasjonskultur kan med dette oppfattes som et abstrakt fenomen som går ut på tanker som ”slik gjør vi det hos oss”. Det er med andre ord et felles fundament som består av verdier, normer og oppfatninger som en handler ut i fra. Med dette vil det kunne dannes spesielle handlingsmønstre som deltagere i organisasjonen utfører både bevisst og ubevisst. Nye deltagere i organisasjonen vil kunne bli

opplært til å bli en del av denne kulturen og ta inn over seg de samme tankene og handlingsmønstrene.

## 2.4 Prestasjonskultur

Ved å se på prestasjonskultur som en form for organisasjonskultur kan en trekke frem i dette at prestasjonskultur er en form for kultur hvor prestasjoner står i fokus, verdsettes og etterstrebes. Med andre ord er de gjeldende verdier, normer og regler av den art at de understøtter og skaper premisser for arbeid mot å stadig bli bedre og oppnå det en ser på som prestasjon. Hva som er en god prestasjon vil kunne variere fra bedrift til bedrift, og Sigurd Vik påpeker blant annet at ”Enhver virksomhet, om det er innen idrett, næringsliv eller offentlige virksomheter, må selv foreta en avklaring om hva som er prestasjon for den” (Vik, 2007 s. 91). ). Det er med andre ord vesentlig at bedriften avklarer hva som kan betegnes som en god prestasjon for den, og at det står i et samsvar med bedriftens mål og visjoner. For å kunne skape en kultur rundt dette, vil det være nødvendig å kommunisere dette ut i bedriften slik at alle ledd kan understøtte bedriftens målsettinger. Et sterkt fellesskap og kunnskap og informasjon om hvordan en kan bidra for å nå målene er derfor viktig for skapelsen av gode prestasjoner og prestasjonskultur. Andersen og Sæther beskriver prestasjonskultur som en kultur som innebærer en sterk felleskultur, noe som kjennetegner en organisasjonskultur, men at den også oppfyller to andre forutsetninger: den er orientert mot innovasjon og verdiskaping i forhold til kunder og omverdenen, og ledelsen på alle nivåer er orientert mot aktiv og reflekterende utvikling av kulturen (Andersen & Sæther, 2002). En prestasjonskultur kan dermed ses på som å ha noe strenge kriterier enn organisasjonskultur, men det vil en kunne mene også er noe av fundamentet for å kunne skape prestasjoner da dette krever et sterkt fokus og vilje på alle nivåer. I en prestasjonskultur finnes det dermed mot, vilje og nysgjerrighet til å prøve ut nye ting for å stadig bli bedre. Det gjelder å teste grenser og utfordre det kjente ved å se fremover og søke forbedringer. Det handler ikke nødvendigvis om å kontinuerlig lykkes, men heller om å prøve, feile, prøve mer, og vinne. I prestasjoner innebærer det nærmest å falle fra tid til annen, poenget er å ha evnen til å reise seg igjen, lære av sine feil, og stå på videre (Vik, 2007).

Videre i behandlingen av temaet prestasjonskultur ønskes det her å trekke inn en undersøkelse som kan bidra til å belyse temaet ytterligere. European Employee Index er en

undersøkelse som gjennomføres hvert år i regi av HR Norge og Ennova. Dette er en undersøkelse som er blitt utført årlig siden 2001, og hvor hensikten er å utføre en representativ benchmarkundersøkelse av medarbeidertilfredshet, motivasjon og lojalitet i arbeidsmarkedet. I 2013 utgaven er det innhentet data fra 31 000 medarbeidere fra 28 forskjellige land. I sammenheng med denne oppgaven anses denne undersøkelsen som både interessant og opplysende da den avdekker en del interessante forhold ved Norsk arbeidsliv. Blant annet er prestasjonskultur og prestasjonsledelse temaer som blir behandlet i undersøkelsen. Med dette vil det først presenteres hva denne undersøkelsen mener med prestasjonskultur og hvilke faktorer de benytter for å måle grad av prestasjonskultur ved arbeidsplasser. Relevante funn og tall fra disse målingene vil bli nærmere presentert i neste kapittel. I denne rapporten defineres prestasjonskultur som følgende: ”En prestasjonskultur er en kultur hvor medarbeidere på tvers av virksomheten og på alle nivå deler tro, verdier, handlinger og mål i et gjensidig fellesskap som er preget av et sterkt ønske om å gjennomføre avtalte tiltak og oppnå fastsatte mål” (EEI, 2013 s. 7). Videre legges det frem en modell for prestasjonskultur som inneholder seks faktorer eller kriterier som alle menes å ha en innvirkning på en velfungerende prestasjonskultur. Disse kriteriene er blitt benyttet til å undersøke kvaliteten på prestasjonskulturen hos de virksomhetene som EEI-undersøkelsen har tatt for seg, og består av:

- **Virksomhetens verdier:** Sterke bedriftsverdier som fundament i kulturen
- **Mål og forventninger:** Forståelse av strategi, individuelle og felles mål og klar forventningsavstemning
- **Mulighet for å påvirke:** Medarbeiderens mulighet til å påvirke resultater og bidra positivt i avdelingen/virksomheten
- **Fokus på prestasjon:** Medarbeiderens personlige drivkraft for å oppnå oppsatte mål
- **Oppfølging av prestasjon:** Systematisk prestasjonsoppfølging mellom medarbeider og leder
- **Belønning og anerkjennelse:** En motiverende balanse mellom personlig innsats og anerkjennelse og belønning

Med dette kan en mene at prestasjonskultur er en form for en spisset og mer konkretisert, også kanskje mer systematisert organisasjonskultur hvor nettopp stadige forbedringer,

framtidsorientering og prestasjoner står som sterke faktorer i organisasjonens virke i alle ledd og på alle nivåer.

## 2.5 Prestasjonsledelse

”Improving performances will not just happen, they must be managed!” (MacKay, 2007 s. 115). Tar en utgangspunkt i dette utsagnet til MacKay kan en hevde at det å forbedre prestasjoner til både enkeltindivider og til arbeidsplassen som helhet er avhengig av- og forutsetter god ledelse. I utgangspunktet bedriver alle ledere prestasjonsledelse, da ledelse i seg selv handler om å arbeide for å skape prestasjoner (Vik, 2007). Allikevel innebærer ledelse mange faktorer, og prestasjonsledelse fortjener derfor en mer konkretisert beskrivelse. Kuvaas & Dysvik (2012) uttrykker at prestasjonsledelse gjerne defineres som ”alle aktiviteter som har til hensikt å bidra til at medarbeidernes atferd er i tråd med organisasjonens mål” (Kuvaas & Dysvik, 2012 s. 142). Videre blir prestasjonsledelse mer konkretisert ved at trekke frem fastsetting av prestasjonsmål, prestasjonsevaluering og tilbakemelding til medarbeiderne som de tre kjerneaktiviteter som prestasjonsledelse ofte innebærer. En annen definisjon på prestasjonsledelse en kan trekke frem er Aguinis og Pierce som beskriver prestasjonsledelse som en kontinuerlig prosess hvor man identifiserer, måler og utvikler prestasjoner til individer og arbeidsteam og samkjører disse prestasjonene med organisasjonens overordnede målsettinger (Aguinis & Pierce, 2007). Med dette kan en se på prestasjonsledelse som et system for å sikre at alle organisasjonens ledd arbeider fremover mot et overordnet felles mål ved at enkeltindivider, arbeidsteam og avdelinger blir ledet fremover mot bedre resultater og prestasjoner. Med prestasjonsledelse kan en skape oversikt over- og påvirke medarbeidernes prestasjoner på arbeidsplassen, samt at det kan gi muligheter for å oppdage ”hull” eller mangler og å iverksette forbedrende tiltak der en ser det nødvendig. Med andre ord omfatter prestasjonsledelse en form for prestasjonsevaluering og også gjerne konsekvenser av slik evaluering, ofte i form av ulike belønningssystemer, som for eksempel bonusordninger, lønn og lignende (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Hensikten med prestasjonsledelse kan menes å være å drive medarbeiderne fremover slik at de kan skape gjentakende gode resultater, både individuelt og kollektivt som en samlet organisasjon (Vik, 2007). En leders oppgave i en slik sammenheng er da å fokusere på de forhold som ligger rundt og påvirker prestasjonene. Dette krever igjen god innsikt i faktorer

som kan forbedre medarbeidernes prestasjoner slik at det kan skapes gjentagende gode resultater over tid (Vik, 2007). Prestasjonsledelse er med andre ord en svært omfattende prosess og krever en god leder med innsikt i og forståelse for de ulike dynamikkene som foregår ved arbeidsplassen som påvirker medarbeiderne og deres prestasjoner. Vektingen av de ulike faktorene som vil kunne påvirke prestasjoner vil variere fra bedrift til bedrift, og det som kjennetegner en god prestasjonsleder er at han/hun utøver god ledelse innenfor de viktigste faktorene som påvirker prestasjonene til medarbeiderne i den aktuelle bedrift (Vik, 2007).

### **2.5.1 Prestasjonsledelse satt i system**

Prestasjonsledelse kan som nevnt inneholde flere forskjellig HR-aktiviteter og det vil være nødvendig å se nærmere på hva disse aktivitetene kan innebære for å få en bedre forståelse av prestasjonsledelse. Prestasjonsledelse som et system for å skape bedre prestasjoner vil her bli videre betegnet som et prestasjonsledelsessystem. Ut ifra beskrivelsen over kan en grovt sett dele inn prestasjonsledelsessystem inn i tre faser eller steg: målsetting, oppfølging, og tilbakemelding og belønning. Innenfor disse fasene kan en føre inn Aguinis og Pierce sine seks steg for prestasjonsledelse som er: avklare forutsetninger, prestasjonsplanlegging, prestasjonsgjennomføring, prestasjonsvurdering, prestasjonsgjennomgang og –fornyelse (Aguinis & Pierce, 2007).

Med dette vil det i den første fasen, hvor en skal avklare og sette seg mål, være nødvendig at en gjør en avklaring om hvilke forutsetninger som er til stede. Disse forutsetningene legger premisser for den videre planleggingen og avgjørelsen av hvilke mål som skal settes for medarbeideren. Målene bør være av en slik art at de er oppnåelige, samtidig som de er utfordrende slik at medarbeider kan oppleve en form for vekst i sitt arbeid og i sine prestasjoner. Av den grunn må målene både være i samsvar med organisasjonens retning fremover, og i samsvar med medarbeiderens opplevelse av gjennomførbarhet og vilje.

I den andre fasen er arbeidet med å jobbe frem mot måloppnåelse iverksatt, og medarbeideren er altså i gang med gjennomføringen av de mål en har planlagt i første fase. I denne prosessen vil lederen spille en stor rolle med å vurdere og følge opp det arbeidet som er iverksatt. I denne prosessen ligger det muligheter for å kunne gjøre eventuelle korrigeringer for å bedre

oppnå målene. En kan også i denne fasen oppdage mangler i kunnskap og kompetanse, dersom dette skulle vise seg å være aktuelt.

I den tredje, og siste fasen skal en foreta en gjennomgang av de prestasjoner som er gjort, og vurdere om målene en satte seg i første fase er oppfylt etter de kriteriene som en har avklart. Tilbakemeldinger i denne fasen er viktig for å kunne avklare veien videre for neste omgang med prosessen. Som nevnt er prestasjonsledelse en kontinuerlig prosess og denne tredje fasen vil kunne tenkes å legge føringer for ny oppstart av første fase. Optimalt vil en kunne si at et godt fungerende prestasjonsledelsessystem fungerer som en oppadgående spiral hvor systemet legger til rette for at medarbeiderens prestasjoner stadig er i vekst og utvikling. Dette forutsetter dog at mekanismene for kunnskaps- og kompetanseutvikling i organisasjonen er til stede på en slik måte at det iverksettes tiltak for å øke medarbeidernes kompetanse, dersom en ser det nødvendig. Om ikke kunnskaps- eller kompetansehull oppdages og fylles, kan spiralen flate ut og det vil kunne være vanskeligere å kontinuerlig forbedre prestasjoner.

Som nevnt kan hensikten med et prestasjonsledelsessystem være å skape seg en oversikt og et system for ledelse av individenes og organisasjonens prestasjoner og fremgang. Potensielt ligger det muligheter for å skape en form for struktur og avklaring rundt hver enkeltes oppgave og rolle i det store samspillet med å arbeide for organisasjonens vekst og utvikling. Videre skal det her ses litt nærmere på noen sentrale aktiviteter som ofte blir benyttet i de tre fasene i et prestasjonsledelsessystem.

### **2.5.2 Målsetting**

Heslin, Carson og VandeWalle (2009) beskriver i likhet som tidligere beskrevet, prestasjonsledelse som alle initiativer som ledere benytter for å guide og motivere medarbeidernes prestasjoner. De hevder også at god prestasjonsledelse har et potensial for å muliggjøre tilpasninger og å kontinuerlig forbedre organisasjonens prestasjoner i et skiftende og moderne arbeidsmiljø, men at dette forutsetter en kontinuerlig prestasjons-veiledning fra lederen sin side. En nøkkelfaktor i en slik prosess er hensiktsmessig og forsvarlig målsetting (Heslin, Carson & VandeWalle, 2009). De målene en setter seg er tross alt det en skal arbeide for å oppnå. Da er det helt essensielt at målene settes på en slik måte at de oppleves relevante



både for medarbeideren og for organisasjonen, og som genererer økte muligheter for å forbedre prestasjoner. Heslin, Carson og VandeWalle viser til flere undersøkelser som viser at spesifikke og utfordrende mål kan føre til bedre prestasjoner over tid både hos individ, grupper og hele organisasjonen, enn når personer kun forsøker å ”gjøre sitt beste” på arbeidsplassen uten disse spesifikke og utfordrende målene (Heslin, Carson & VandeWalle, 2009). Slike mål tilbyr både retning og standard for arbeidet, og det gir medarbeidere mulighet til å rettlede sine handlinger og arbeid mot et ønsket resultat. Dette kan forekomme ved at medarbeideren setter riktig fokus på målene og gjør en økt innsats for å nå de. Samtidig vil målene kunne bidra til at en fortsetter og holde dette fokuset og innsatsen selv når en møter motgang, og det kan øke muligheten for at en utvikler bedre strategier for å håndtere utfordringer.

### **2.5.3 Oppfølging**

Når målene er satt, og en er i gang med å arbeide for å oppnå de gitte mål, er det nødvendig med en form for oppfølging og evaluering underveis og også etter prosessen. En utfordring med slike systemer kan være å gjennomføre hensiktsmessige målinger i forhold til det som bør måles. Å måle konkrete salgstall, resultater og lignende kan være ting som lett lar seg måle. En større utfordring vil være å foreta måling av mindre håndfaste og konkrete hendelser og aktiviteter. Gjennom prestasjonsledelse og i et prestasjonsledelsessystem vil det være viktig å ha en klar hensikt med hva som måles, hvorfor det måles og hvordan det måles for å kunne gi et så riktig bilde av medarbeidernes prestasjoner som mulig. Det vil kunne være en fallgrube å bedrive målinger kun for målingens skyld hvis det ikke ligger avklarte hensikter og meninger bak. Ovenfor ble det beskrevet hvordan det å sette spesifikke mål kan gjennomføres, og hva som er viktig i en slik prosess. Neste steg i prosessen vil dermed bli å gjøre en form for oppfølging for å undersøke om en er på rett vei til å oppfylle og nå målene, og til sist om målene er nådd etter de kriterier en på forhånd har avklart.

### **2.5.4 Tilbakemelding og belønning**

En rekke prestasjonsledelsessystemer inneholder en form for et belønningssystem, rettere sagt prestasjonsbasert belønning. Prestasjonsbasert belønning kan innebære ulike former for lønnsutbetalinger eller bonusordninger som er basert på medarbeiderens prestasjoner eller

resultater (Kuvaas & Dysvik, 2012). En kan skille belønningssystemer på ulike måter. Gerhart og Rynes (2003) skiller blant annet mellom belønning på individuelt og kollektivt nivå, og om belønningsgrunnlaget er basert på resultater eller objektive kriterier av prestasjoner, eller om det er basert på mer subjektive kriterier av prestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2012). Med denne inndelingen er det altså fire former for prestasjonsbasert belønning. En bør også skille mellom variable og faste lønnskomponenter for belønning, der de variable er bonuser som ikke inngår som en del av fastlønnen, og de faste består av endring i den faste eller garanterte årslønn (Kuvaas & Dysvik, 2012).

To av hovedformålene til prestasjonsbasert belønning kan grovt sett deles inn i atferds- og holdningspåvirkning, og seleksjon. Formålet gjennom seleksjon vil kunne bestå først og fremst av å tiltrekke og beholde arbeidskraft, eller som et incentiv til å avslutte arbeidsforhold. Med atferds- og holdningspåvirkning kan en oppnå både direkte og indirekte incentiveffekter. De direkte incentiveffektene kan bestå av økt arbeidsinnsats, eller rett og slett at medarbeiderne gjør noe de ellers ikke ville gjort. Belønningssystemer med direkte incentiveffekter er gjerne systemer som baserer belønning på faste kriterier for resultat eller arbeid. Et eksempel på slik belønning kan være individuell bonus. Resultatbaserte individuelle bonuser anses også som å ha sterkest direkte incentiveffekt (Kuvaas & Dysvik, 2012). De mer indirekte incentiveffektene kan medføre til medarbeiderens øker opplevelsen av å være verdsatt, lojalitet, forpliktelse til arbeidsstedet, psykologisk eierskap og en vilfølelse innad i bedriften eller organisasjonen. Belønning som i større grad medfører indirekte incentiveffekter er for eksempel en kollektiv bonusordning hvor overskudd deles likt til ansatte, og som igjen signaliserer at en står sammen og at "alle er i samme båt" (Kuvaas & Dysvik, 2012). Hvilke belønningssystemer som fungerer best vil være avhengig av arbeidsstedets og arbeidsoppgavens karakter. Når det gjelder finansielle incentiver som har intensjon om å gi sterke direkte incentiveffekter, er det oppgaver som både er enkle å måle og kontrollere som viser seg mest egnet. På den andre siden finner en negativ sammenheng mellom finansielle incentiver og prestasjoner i forbindelse med komplekse og interessante arbeidsoppgaver (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Mange prestasjonsledelsessystemer inneholder en form for belønningssystem som er blitt beskrevet over. I slike systemer blir en belønning gjerne vurdert som et avsluttende element i en prestasjonssyklus, altså når målet eventuelt er nådd eller ikke nådd, og det blir på bakgrunn av dette for eksempel gitt en individuell eller kollektiv bonus på slutten av året. En

annen belønningsfaktor som er svært viktig både underveis og etter at et arbeidet er utført, er de kontinuerlige tilbakemeldingene som gis medarbeideren. Ser vi til teorier om motivasjon kan en finne at de fleste motivasjonsteorier inneholder et steg eller et element av tilbakemeldinger og feedback som viktig for økt motivasjon og også forbedret prestasjon (DeNisi & Kluger, 2000). Gode konstruktive tilbakemeldinger som både gir mening og retning er derfor essensielt for god prestasjonsledelse. I tillegg er tilbakemeldinger og anerkjennelse en form for belønning som også vil kunne gi indirekte incentiveffekter i form av opplevelse av verdsettelse, lojalitet og forpliktelse, og er derfor et viktig element. Finansiell bonus er som nevnt en mye brukt belønningsordning, men det å gi anerkjennelse til medarbeiderne kan være en vel så viktig belønningsfaktor. Dette kan bidra til en forsterket opplevelse av at den ansatte og dens arbeid og innsatts verdsettes og har stor betydning for arbeidsplassen.

### **2.5.5 Medarbeidersamtale**

Prestasjonsledelse kan ses på som et system for å sikre og drive medarbeidernes prestasjoner fremover, som sammen vil drive bedriftens resultater fremover. I et slikt system inngår det som nevnt ofte tre hovedfaser, nemlig fastsetting av mål, evaluering av prestasjoner og belønning og tilbakemelding til medarbeidere. En aktivitet som ofte blir benyttet i sammenheng med alle disse faktorene er samtaler mellom medarbeider og nærmeste leder, ofte kalt medarbeidersamtaler. En kan med dette mene at medarbeidersamtaler fungerer som selve kjernen i prestasjonsledelse, da det ofte er gjennom slike samtaler at eventuelle mål blir satt, tilbakemelding gis, og evaluering blir utført. Selve medarbeidersamtaler har blitt gjennomført i arbeidslivet i en årrekke, og er et mye forsket område innenfor organisasjonspsykologien. På tross av at dette er en mye brukt HR-aktivitet, viser flere undersøkelser at det faktisk er få bedrifter og organisasjoner som får særlig utbytte av medarbeidersamtaler, og at dette kan forklares i hvordan disse blir utført, hvilket formål de har og medarbeiderens opplevelse av medarbeidersamtalen (Kuvaas & Dysvik, 2012). For å oppnå fruktbare og konstruktive medarbeidersamtaler som bidrar positivt i en prestasjonsledelsesprosess bør en se på hvilken betydning medarbeiderens opplevelse av samtalen har. Kuvaas og Dysvik viser til Blau (1999) og Keeping og Levy (2000) som hevder at effekten av slike samtaler viser seg å være avhengig av medarbeidernes opplevelse av disse. Grovt sett kan en se at det er en sammenheng mellom dårlige opplevelser av

medarbeidersamtaler og lav motivasjon samt lave prestasjonsskåringar, - og motsatt, sammenheng mellom positive opplevelser av medarbeidersamtalen og positiv utvikling. Flere faktorer er viktige for å skape en positiv opplevelse av medarbeidersamtalen, og Kuvaas og Dysvik (2012) oppsummerer sentrale forhold basert på forskningsmessig dokumentasjon til å bestå av: Deltagelse som gir mulighet for involvering og en følelse av kontroll over prosessen og eierskap til målsettingene. God relasjon mellom medarbeider og leder. Forutsigbarhet, orden og rettferdighet. Gode vurderinger eller evalueringer.

Med dette ser en at medarbeiderens opplevelse av autonomi og eierskap til målsettingene og til arbeidet er viktig. Det er tross alt medarbeideren selv og hans/hennes arbeid og prestasjoner som skal ledes i en slik prosess, og derfor vil det være essensielt at individet selv opplever kontroll og eierskap over sitt eget arbeid. På den måten kan det oppnås forsterket forpliktelse til arbeidet, innsats og motivasjon. Videre kan en også se at de relasjonelle forholdene er av betydning for en god opplevelse av medarbeidersamtalen. At lederen fokuserer på å etablere gode bånd til sine medarbeidere vil kunne ha innvirkning på slike samtaler. En leder bør oppfattes som nøytral og rettferdig samtidig som han/hun viser genuin interesse for medarbeiderens arbeid og utvikling. At vurderinger, evalueringer og tilbakemeldinger oppfattes som gode, relevante og rettferdige vil også kunne påvirke medarbeiderens opplevelse av samtalen, arbeidet og systemet i seg selv i en positiv retning.

## **2.6 Motivasjon**

Når det gjelder prestasjoner og prestasjonsledelse dreier mye av dette seg om motivasjon og hva som driver mennesker til prestasjoner. Motivasjon i seg selv er et stort fagområde som igjen inneholder utallige teorier og elementer. Denne oppgaven vil med dette ikke ta for seg motivasjon som et primært element, men det anses likevel nødvendig å gi en beskrivelse av to overordnede typer for motivasjon, nemlig indre- og ytre motivasjon. Motivasjon i seg selv kan beskrives som det som gir en form for energi og retning til handling eller atferd. Når en snakker om indre motivasjon kan det beskrives som motivasjon som opptrer gjennom det å utføre en handling eller atferd for handlingens eller atferdens skyld. Det er med dette et iboende ønske for å utføre en handling nettopp på grunn av den tilfredsheten dette medfører, som ikke er avhengig av ytre stimuli. På den andre siden kan en snakke om ytre motivasjon som motivasjon som opptrer fra utenforliggende faktorer. Med dette er det forhold som ligger

utenfor aktiviteten som motiverer til gjennomførelse av den (Lillemyr, 2007; MacKay, 2007). Ser en på indre og ytre motivasjon i forhold til individuelle incentiv- og bonusordninger, kan dette betegnes som en type ordning som baserer seg på ytre motivasjon. Gjennom å tildele belønning i form av for eksempel individuell bonus, kan dette medføre at fokus flyttes fra å utøve en arbeidsoppgave for arbeidsoppgavens skyld, - indre motivasjon, mot å utføre den for bonusens skyld, - ytre motivasjon. Motivasjon vil som nevnt ikke bli videre behandlet her, men betegnelse indre- og ytre motivasjon vil opptre senere oppgaven med bakgrunn i beskrivelsen gitt her.

## **3 Forskning og empiri på prestasjonskultur og prestasjonsledelse**

I dette kapittelet ønskes det å presentere noe av tidligere forskning som er blitt gjort på området som omhandler prestasjonskultur og prestasjonsledelse. Dette har til hensikt å støtte opp og supplere den tidligere beskrevne litteraturen. Mye av forskningen som blir presentert her vil også bidra til å danne et grunnlag for analyse og diskusjon rundt dataene som senere vil bli behandlet.

### **3.1 Sammenheng mellom organisasjonsklima og HR-tiltak**

Med tanke på hva en kan lese i teorien om menneskelige ressurser og deres prestasjoners innvirkning og betydning for organisasjonens levedyktighet og suksess, vil det være interessant å se hva ulik forskning viser på dette området. Pfeffer og Veiga (1999) viser blant annet til en stor amerikansk undersøkelse blant flere bedrifter i industrinæringen. Gjennom en fem-års studie viste det seg at selskaper som investerer i- og setter fokus på god prestasjonsledelse kan øke sin gevinst på hele 40 prosent, sammenlignet med andre selskaper. Samme forfattere trekker også fram en undersøkelse gjort av 968 amerikanske firmaer som viser at et firma kan tjene opptil 41000 dollar per ansatt gjennom prestasjonsledelse. Tyske undersøkelser kommer også fram til samme konklusjon og viser at det er en sterk positiv sammenheng mellom det å investere i sine ansatte og bedriftens styrke og posisjon i aksjemarkedet (Pfeffer & Veiga 1999). Disse undersøkelsene både viser og bekrefter idéen om at satsing på menneskelige ressurser i organisasjonen er lønnsomt, også på lang sikt.

Mange organisasjoner vet dette, og investerer ofte i HR-tiltak som har gode intensjoner. Allikevel kan dette gi negative utfall. I en studie av 593 ansatte i 64 sparebanker, gjort av Bård Kuvaas, ble det studert hvordan organisasjonsklima påvirker sammenhengen mellom personaltiltak og de ansattes prestasjoner. I denne studien viste det seg at dersom det foreligger et negativt organisasjonsklima som utgangspunkt, vil HR-tiltak ha en ytterligere negativ konsekvens for de ansattes arbeidsprestasjoner (Farbrot, 2007a). Med organisasjonsklima menes relasjonen mellom medarbeiderne og mellom medarbeiderne og

lederne. Skal en iverksette utviklende personaltiltak som for eksempel prestasjonsledelse og prestasjonsutvikling er det avgjørende, og også en betingelse, at organisasjonsklimaet oppleves som positivt blant de ansatte (Kuvaas, 2007a). Det er fire faktorer som kan gi et bilde av kvaliteten på organisasjonens klima. For det første kjennetegner et godt organisasjonsklima at de ansatte opplever støtte fra organisasjonen og at deres arbeid blir verdsatt. For det andre føler de ansatte lojalitet og forpliktelse i forhold til organisasjonen, og de opplever trivsel samt at de identifiserer seg med organisasjonen. For det tredje oppleves alle rutiner og prosedyrer som rettferdige, og for det fjerde opplever de ansatte å bli likebehandling og rettferdighet av nærmeste leder (Kuvaas, 2007a). Uten et godt organisasjonsklima som utgangspunkt vil prestasjonsfremmende tiltak i følge Kuvaas kunne gi uheldige utfall for medarbeidernes prestasjoner og videre for organisasjonen. Om det derfor skulle foreligge et negativt ladet klima, bør organisasjonen vurdere å satse på å forbedre relasjonene i organisasjonen, for å skape et godt fundament for andre utviklings- og prestasjonsfremmende tiltak. Generelt kommer Kuvaas med to råd til organisasjoners HR-arbeid: for det første må HR-strategier støtte opp under organisasjonens overordnede strategier. For det andre må det sørges for god konsistens mellom HR-tiltak og andre tiltak i organisasjonen som gjør at de støtter og forsterker hverandre (Farbrot, 2007a). Med dette kan en se det slik at det vil være nødvendig å innføre og utøve former for prestasjonsledelse som er i tråd med organisasjonens overordnede strategier, samtidig som det må være et klima innad i organisasjonen som er mottakelig for HR-tiltak, slik som systemer for prestasjonsledelse. I dette ligger relasjonene mellom nærmeste leder og medarbeidere sentralt, noe som vil bli tatt mer hånd om i senere avsnitt.

## **3.2 Karaktersetting og prestasjonsbasert belønning**

Undersøkelser viser at prestasjonsledelse, og særlig bruk av prestasjonsbasert belønning har økt i norsk arbeidsliv. Fra 1997 til 2003 økte nettopp bruken av dette med hele 15 prosent (Kuvaas, 2008). Dette er utregning gjort for hele elleve år siden, og uten at denne oppgaven avlegger nyere tall, virker tematikken allikevel stadig aktuell og det kan synes at tendensen ser ut til at det også i dag er en sterk utbredelse av ulike former for prestasjonsbasert belønning. I den siste tiden har det vært ulike oppslag i media som omhandler prestasjonsbasert belønning og karaktersetting av medarbeidere i ulike organisasjoner. Blant annet i januar 2014 publiserte Teknisk Ukeblad en artikkel hvor de kastet lys på flere store

norske bedrifter som benytter slike systemer. Her fremkommer det at hos enkelte arbeidsplasser vil en lav karakter gi null i lønnstillegg. Journalist og forfatter av boken ”Orden og oppførsel: karakterer på jobben?” Dag Yngve Dahle uttalte seg i artikkelen og hevdet at karaktersetting i arbeidslivet kan virke demotiverende for ansatte og dermed føre til lavere prestasjoner (Amelie, 2014).

Flere andre medier har også publisert lignende artikler. Blant annet Dagsavisen publiserte en artikkel i forbindelse med at det ble kjent at Telenor skulle innføre karaktersystem for samtlige av sine ansatte. Hensikten med et slikt system hevdtes å være utviklende for medarbeiderne, hvor de får tilbakemeldinger og karakterer på sine arbeidsprestasjoner. Oppfattelsen blant enkelte ansatte viser seg dog å være en annen da det for noen oppleves som både kontrollerende og demotiverende. Særlig oppstår det kraftige reaksjoner når ansatte opplever at vurderingene blir benyttet til andre formål enn utvikling, slik som nedskjæringer og nedbemanning, kommer det frem i artikkelen. Konsernsjef i Microsoft, Steve Ballmer uttalte seg også om nettopp dette i samme artikkel. Microsoft har nylig gått bort fra å karaktersette sine ansatte da de opplevde dette som hindrende for nytenkning og at det skapte en dårlig kultur i organisasjonen. Ballmer mener det er oppsiktsvekkende at Telenor innfører et slikt system nå, og han hevder det er et resultat av manglende forståelse for menneskelig psykologi dersom de forventer at karaktersetting skal virke prestasjonsfremmende. Også BI-professor Bård Kuvaas hevder at Karaktersetting kan virke kategoriserende, og ansatte kan oppleve det som å bli satt en merkelapp på, og på den måten føle å bli sortert heller enn å bli motivert (Gitmark & Therkelsen, 2014).

Bård Kuvaas er blant de som har gått ut og kritisert og frarådet bedrifter og organisasjoner å ta i bruk slike systemer, og som en av de største norske bidragsyterne til forskning på områder som prestasjonsledelse og prestasjonsutvikling har han utført en rekke studier. Blant annet i artikkelen ”Hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn de løser” har han tatt for seg hvordan prestasjonsbasert belønning kan virke mot sin hensikt, og på den måten skape flere problemer enn det i utgangspunktet var ment for. Selv om bruken av ulike prestasjonsbaserte belønningssystemer er relativt sterkt utbredt i norsk arbeidsliv, viser allikevel forskningen å ikke være like positiv til slik praksis med tanke på forutsigbare og positive effekter (Kuvaas, 2008). Som tidligere beskrevet kan prestasjonsbasert belønning beskrives til å grovt sett ha to hovedformål: atferds- og holdningspåvirkning, og/eller seleksjon, altså å tiltrekke, beholde og kvitte seg med medarbeidere. Når det gjelder



prestasjonsbasert belønning som har til hensikt å påvirke atferd og holdning, kan en snakke om to typer incentiver, direkte- eller indirekte incentiveffekter. Direkte incentiveffekter har til hensikt å få medarbeiderne til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort. Indirekte incentiveffekter kan øke medarbeidernes lojalitet, organisasjonsforpliktelse, psykologisk eierskap og vi-følelse som igjen kan påvirke jobbeffektiviteten (Kuvaas, 2008; Kuvaas & Dysvik, 2012). Prestasjonsbasert belønning som individuelle bonusordninger i forhold til medarbeiderens prestasjoner, og også karaktersetting, kan kategoriseres som direkte incentiveffekter. Kort oppsummert viser denne forskningen at individuell prestasjonsbasert belønning virker som oftest på kvantitet, men ikke på kvalitet. På den måten kan det fungere godt for rutinepregede og enkle oppgaver som i seg selv kan virke lite motiverende, og hvor resultat vil være enkelt å måle (Kuvaas, 2008). På den annen side er det er det relativt få arbeidsoppgaver som fyller disse kriteriene fullt ut i nåtidens arbeidsmarked hvor mye av arbeidet baseres på kunnskap og kompetanse som igjen ikke er like konkret eller enkelt å måle. Det står derfor tvil om hvorvidt prestasjonsbasert belønning i seg selv er motiverende og prestasjonsfremmende for medarbeidere med et slikt arbeidsgrunnlag. Slike forskningsresultater støtter med andre ord de som stiller seg kritisk til bruk av belønningsordninger som er basert på karaktersetting, og en kan stille seg tvilende til hvorvidt slik praksis vil virke til sin hensikt.

### **3.3 Feedback og medarbeidersamtale**

Som tidligere beskrevet er medarbeidersamtalen en mye brukt praksis ved de fleste arbeidsssteder, og det er også en sentral del av et større prestasjonsledelsessystem, hvor medarbeidersamtalen kan fungere som en gjennomgående og grunnleggende komponent i systemet hvor feedback og rettleiding kan gis den ansatte. Hvorvidt en slik samtale har innvirkning på medarbeidernes arbeidsprestasjoner vil dog kunne være avhengig av flere faktorer som for eksempel samtalen struktur og utforming, lederens fremtoning, og medarbeiderens utgangspunkt. Kuvaas utførte en undersøkelse blant 434 ansatte hvor han nettopp ville studere hvilken effekt de ansattes oppfatning eller opplevelse av medarbeidersamtale kan ha på deres prestasjoner. Kort oppsummert kom han frem til at medarbeidersamtaler kan ha en positiv innvirkning på de med lav autonomi, mens det var en negativ sammenheng mellom opplevelse av medarbeidersamtalen og deres arbeidsprestasjon for de med høy grad av autonomi. Dette gjaldt også, overraskende nok, for de autonome

medarbeiderne som mente medarbeidersamtalen var nyttig (Kuvaas, 2007b). Det er vanskelig å si hva årsaken til dette kan være, men Kuvaas selv foreslår at det kan tyde på at slike samtaler for noen kan oppleves som kontrollerende og/eller unødvendige. Å tilpasse formen av samtalen til den enkelte medarbeiders behov vil kunne være en mer hensiktsmessig praksis av medarbeidersamtalen enn å utøve den ut fra samme mal for hver enkelt ansatt, foreslår Kuvaas (Farbrot, 2007b).

Ser vi til resultater fra European Employee Index fra 2013, kan en finne flere antydninger til hvorfor medarbeidersamtaler for enkelte oppleves som negativt og lite motiverende. Det kommer nemlig frem av undersøkelsen at feedback og tilbakemeldinger fra ledere er et generelt ømt punkt i norsk arbeidsliv. Kun én av fire medarbeidere stiller seg positiv til nytten av de tilbakemeldingene de får fra nærmeste leder. Samtidig mener hele 49 prosent at feedbacken de får fra nærmeste leder er bortimot unyttig og dermed ikke bidrar til å øke medarbeidernes arbeidsprestasjoner. Videre opplever hele 49 prosent at de generelt får lite og sjeldent feedback, og 46 prosent opplever at de ikke får en tydelig nok vurdering av egne prestasjoner. Det er også lav bruk av eksempler på prestasjoner og hendelser i den feedbacken som gis, hvor 52 prosent opplever at tilbakemeldinger ikke er dokumentert i konkrete eksempler. Dette kan igjen være noe av grunnen til at 49 prosent ikke opplever at de tilbakemeldingene som gis er anvendelige og bidrar til å øke egne prestasjoner. Det Norge dog scorer best på i denne sammenheng er lederens evne til å sikre en sammenheng mellom medarbeiderens arbeidsoppgaver og avdelingens overordnede mål, - her mener ”bare” 31 prosent at de ikke opplever dette (EEI, 2013). Med disse resultatene viser det seg at det foreligger et generelt stort forbedringspotensial blant norske ledere når det gjelder å gi tilbakemeldinger og feedback til medarbeiderne. For selv om mange mener at de tilbakemeldinger som gis i dag er unyttige, er allikevel ønsket om spesifikk og hyppig feedback som vurderer medarbeidernes prestasjoner stor (EEI, 2013). Det er med andre ord et generelt ønske om og etterspørsel av feedback og tilbakemeldinger blant norske arbeidstakere. Dette kan igjen bety at norske arbeidstakere i utgangspunktet er positive til prestasjonsledelse hvor de blir ledet til stadig forbedrede prestasjoner. Med dette er det derimot dagens praksis av prestasjonsledelse en kan spørre seg om fungerer optimalt.

### 3.4 Prestasjonskultur

Andersen og Sæther (2008) har forsket på hva som skal til for å oppnå fremragende resultater for vanlige medarbeidere, og de utviklet i 2008 en modell for utvikling av prestasjonskultur. Denne modellen bygger på de to hoveddimensjonene samspill og samstemthet. Samspill kan oppnås gjennom fem nøkkelfaktorer:

1. Vilje. For det første må medarbeiderne både ha vilje og evne til samspill. Det er tilstede et ønske om å lære av hverandre og gjøre hverandre gode, og en erkjenner at det eksisterer gjensidig avhengighet mellom hverandre.
2. Kunnskap om hverandre. Medarbeiderne har kunnskap om hverandres sterke og svake sider, og vet dermed hvem som kan brukes til hva.
3. Respekt for fagkunnskap.
4. Respekt for personlige grenser.
5. Tillitt til hverandre.

I tillegg til å spille godt sammen må de være samstemte i sin innsats. Samstemthet bidrar til å gi arbeidsprosessen retning, og Andersen og Sæther har kommet frem til fire nøkkelfaktorer for samstemthet:

1. Forståelse for verdiskaping. Det er viktig å ha en felles forståelse av hva bedriften holder på med, hvilke verdier som skapes og hvordan. Dette omtales ofte som visjon og forretningsidé.
2. Forstå og akseptere virksomhetens strategi.
3. Forståelse av egen rolle i tilknytning til strategi og plan.
4. Tillit til ledelsen.

Både samspill og samstemthet menes med dette å være helt nødvendige forutsetninger for å utvikle en god prestasjonskultur, men det er også to andre forhold som er essensielle. Dette er forhold som går på medarbeiderne selv, og på lederne. Når det gjelder medarbeiderne må de ha høye ambisjoner, samt at de er orientert mot innovasjon og verdiskaping i forhold til kunder og omverdenen. Når det gjelder lederne, må ledelsen på alle nivå ha en aktiv og involverende holdning overfor sine medarbeidere, og de må være bidragsytere til en aktiv og reflekterende utvikling av kulturen (Andersen & Sæther, 2008). På denne måten stiller en prestasjonskultur sterke krav til både medarbeidere og ledere, men samtidig vil en god prestasjonskultur kunne virke vitaliserende og motiverende ved at den skaper retning for

organisasjonen og alle dens medarbeiderne, og den medvirker til at medarbeiderne kan utøve gode prestasjoner.

I denne studien av Andersen og Sæther påpekes det også at det å gi konstruktive tilbakemeldinger og evalueringer til medarbeiderne er et svakt punkt i norsk næringsliv, selv om dette kan menes å være en forutsetning for kompetanse- og prestasjonsutvikling. Noe vi har sett EEI-undersøkelsen fra 2013 bekrefter. Her mener forfatterne at næringslivet kan hente inspirasjon og lære av idretten. I idrettsverdenen, i for eksempel lagidrett, omfatter ofte tilbakemeldinger og evalueringer både av hele idrettslaget som en helhet, og den enkeltes innsats. Evalueringen tar utgangspunkt i systematiske erfaringer, og evne og vilje til samhandling, forståelse av hverandres sterke og svake sider, og gjensidig tillit og respekt utvikles. Gjennom dette justeres mål, og roller forankres både i fellesskapet og hos den enkelte (Andersen & Sæther, 2008).

Når det gjelder utbredelsen av og kvaliteten på prestasjonskultur i norske bedrifter og organisasjoner har European Employee Index 2013 også sett nærmere på dette. I undersøkelsen defineres prestasjonskultur som ”En kultur hvor medarbeidere på tvers av virksomheter og på alle nivå deler tro, handlinger og mål i et gjensidig fellesskap som er preget av et sterkt ønske om å gjennomføre avtalte tiltak og oppnå fastsatte mål” (EEI, 2013 s. 7). For å vurdere prestasjonskultur har de brukt og målt seks dimensjoner som har en innvirkning på utvikling av prestasjonskultur. Disse er: 1. *Verdier*, 2. *mål og forventninger*, 3. *mulighet for å påvirke*, 4. *fokus på prestasjon*, 5. *oppfølging på prestasjon* og 6. *anerkjennelse og konsekvens*. Norge scorer forholdsvis høyt på to av dimensjonene; verdier, at disse er retningsgivende for arbeidet, og muligheten til å påvirke egen arbeidshverdag. På den andre siden scorer Norge dårligere på de fire andre dimensjonene; mål og forventninger, fokus på prestasjon, oppfølging på prestasjon, og anerkjennelse og konsekvens. Verst ut kommer evnen til å oppfølge medarbeidernes prestasjoner. Det er med andre ord liten grad av helhetlig prestasjonskultur blant norske organisasjoner, og ser en nærmere på de fire dimensjonene som Norge scorer lavt på ser en likheten med tidligere beskrivelse av prestasjonsledelse. Ser vi dette i sammenheng med Andersen og Sæther sine fire kriterier for prestasjonskultur som er samspill, samstemthet, medarbeidernes ambisjoner og orientering mot innovasjon, samt ledernes aktive og involverende holdning i arbeid med utvikling av prestasjonskultur, kan det fremkomme en tendens til at mye av trykket ligger nettopp på

ledersiden, og en kan med dette mene at norske ledere har et stykke å gå i arbeidet med å utvikle og prestasjonskultur, samt å utøve god prestasjonsledelse ovenfor sine ansatte.

I tillegg til dette er det gjort et interessant funn i at medarbeidere opplever en tydelig sammenheng mellom prestasjonskultur og det å være en suksessfull virksomhet (EEI, 2013). Med dette kan det tenkes at virksomheter som har klart å utvikle en god prestasjonskultur lettere kan oppnå lojale medarbeidere som ønsker å bli i virksomheten da de opplever denne som både suksessfull og prestasjonsfremmende, og dermed attraktiv som arbeidsplass, noe en skulle tro er ønskelig blant de fleste virksomheter.

### **3.5 Oppsummering**

Ut ifra disse forskningsresultater kan en konkludere med at når det gjelder god prestasjonskultur og fruktbar prestasjonsledelse har norsk arbeidsliv generelt mye å gå på. For det første ser en at mye har med ledelse, og ledernes evne til å utføre god prestasjonsledelse å gjøre. Det er med dette kanskje nettopp her skoen trykker for flere organisasjoner når det gjelder prestasjonskultur og prestasjonsledelse. Som EEI-undersøkelsen antyder, stiller hver tredje norske arbeidstaker seg kritisk til ledelsesferdighetene til sin nærmeste leder og deres evne til å skape prestasjonskultur. Samtidig menes det å skape en prestasjonskultur som en sentral ledelsesferdighet. Blant ledelsesferdighetene er det særlig ledernes evne til å gi gode tilbakemeldinger samt gi god oppfølging av prestasjoner som kommer uheldig ut i undersøkelsen. Det er altså gjennomgående blant mange medarbeidere at de ikke oppfatter sin leder som kompetent nok. Hva som menes med en kompetent leder beskrives i rapporten som en leder som evner å sikre at avdelingens mål nås, bidrar til å videreutvikle avdelingen, og som har gode relasjoner til sine medarbeidere (EEI, 2013).

I all hovedsak kan det altså tyde på at den største utfordringen med å etablere en god prestasjonskultur i norske bedrifter ligger på ledersiden og dens evner til å utvikle nettopp dette. For å oppnå en god prestasjonskultur har vi tidligere sett at 6 dimensjoner eller forhold er med på å påvirke dette, hvorav Norge generelt scorer lavt på fire av disse. Disse igjen har mye med ledelse å gjøre, nemlig mål og forventninger, fokus på prestasjon, oppfølging på prestasjon og anerkjennelse og konsekvens av prestasjon. Ettersom skapelse av

prestasjonskultur anses som avhengig av god ledelse, samt at prestasjonsledelse inngår som en stor del av en prestasjonskultur, kan det sees som nødvendig å styrke lederskapet i norske bedrifter og organisasjoner. For det første bør tilliten mellom medarbeidere og nærmeste leder styrkes. For det andre bør det foreligge gode ledelsessystemer som støtter lederes arbeid i å drive og fremme prestasjonsutvikling blant sine medarbeidere, herunder gode rutiner og prosedyrer for målsetting, vurdering og tilbakemelding. Og for det tredje er det helt avgjørende at ledere tillegges tid og ressurser til å drive med nettopp ledelse. Som tidligere nevnt består store deler av lederes arbeid av andre oppgaver enn primært ledelse. Ved å øke og styrke andelen tid brukt på ledelse av medarbeiderne, vil både tillit og kvalitet potensielt kunne styrkes. Ved å ta de presenterte forhold og forskningsresultater i betraktning ønskes det å finne mer ut av hvordan nettopp god og utviklende prestasjonskultur og prestasjonsledelse kan utøves i praksis.

## 4 Metodekapittel

Valget av metodikk for bruk til forskning skal kunne stå i samsvar med forskningens mål og hensikt, og den vil kunne påvirke hvilken informasjon og resultater som kommer ut av forskningen. På den måten er metodevalget og det metodiske designet et viktig element i all forskning, og det må i utvelgelsen gjenspeile forskningens formål og problemstilling (Kvale & Birkmann, 2012). Dermed vil det i dette kapittelet først bli redegjort og begrunnet for valgt metode, for så å beskrive gjennomføringen av den valgte metodikken. Forskningens validitet og reliabilitet vil deretter vurderes, før det videre vil behandle noen etiske vurderinger, samt mulige fordeler og ulemper ved den metodiske tilnærmingen.

### 4.1 Valg av metode

Med denne oppgaven er det valgt en kvalitativ tilnærming for å kunne undersøke de oppgitte temaer og forskningsspørsmål. ”Et overordnet mål for kvalitativ forskning er å utvikle forståelsen av fenomener som er knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet” (Dalen, 2013, s. 15). Det er nettopp forståelse rundt hvordan prestasjonskultur kan framtre i praksis, samt utførelse av prestasjonsledelse i praksis det søkes etter i denne studien. I utgangspunktet var ønsket å gjøre en case-undersøkelse i én bedrift. Her var hensikten å hente informasjon og data fra ulike ledd i bedriften og på den måten få et dyptgående blikk i bedriftens praksis og erfaringer på flere nivåer. Denne bedriften som her skulle undersøkes ble allikevel ikke aktuell, og derfor måtte studiet ta en annen retning. Med tid som en knapp ressurs falt valget på å undersøke tre ulike bedrifters betraktninger rundt dette på et overordnet plan. Altså hente informasjon om bedriftenes plan og strategi for praksis av prestasjonsledelse og dannelse av prestasjonskultur, for så å studere disse. For innhenting av informasjon og data er det valgt kvalitativt forskningsintervju som metode.

Utgangspunktet for disse intervjuene var å gjennomføre samtaler med kandidatene om deres praksis og metoder for prestasjonskultur og prestasjonsledelse. Jeg ønsket å innta en eksplorerende innfallsvinkel hvor det gis rom for interessante temaer og elementer til å komme frem som deretter ville bli behandlet videre. Med dette var ikke opplegget for struktur av datainnhenting strengt fastsatt på forhånd. Formålet var heller å skape denne strukturen i ettertid på bakgrunn av det som kom frem i intervjuene.

## **4.2 Gjennomføring**

### **4.2.1 Dokumentanalyse**

Når det gjennom en kvalitativ tilnærming søkes etter å danne forståelse av et fenomen, vil skapelsen av denne forståelsen være preget av førforståelsen som forskeren innehar i forkant. Både under og etter en intervjusituasjon vil informantenes utsagn og uttalelser bli fortolket av forskeren på bakgrunn av den innsikt og kunnskap forskeren har på det området intervjuet dreier seg om. Denne førforståelsen vil også prege forberedelsen til intervjuene, da særlig med tanke på utarbeidelse av tema- og intervjuspørsmål til samtalen. En gjennomgått dokumentanalysen vil være med på å danne nettopp denne førforståelsen, og på det viset kunne skape muligheter for å danne en størst mulig forståelse av uttalelsene som kommer frem i intervjuet (Dalen, 2013). I forkant av intervjuene ble det derfor gjennomført en opphenting og gjennomgang av relevant teori og litteratur på området prestasjonskultur og prestasjonsledelse. Som utgangspunkt ønsket jeg å finne frem mest mulig norsk forskning som kunne gi et så relevant bilde av temaet som mulig, med tanke på at ulike sider ved arbeidslivet, som kultursyn, arbeidsmetoder, ledelsesstil og lignende kan variere fra nasjon til nasjon. Med denne gjennomgangen ble det lagt et grunnlag, først og fremst for forståelsen av temaområdet, og også for utarbeidelse av intervjuguide og forberedelse til intervjurunder. Videre har denne gjennomgangen også skapt et fint fundament for videre analyse og bearbeidelse av dataene, og for å videreføre dataene inn i en hensiktsmessig diskusjon. Av litteratur er det benyttet bøker, artikler og forskningsartikler, fortrinnsvis norske, men også noe utenlandsk.

### **4.2.2 Utvalget**

Utvalget benyttet i denne undersøkelsen består av tre personer fra tre ulike bedrifter, altså én representant for hver bedrift. Informantene er alle gründere og har vært med på å starte sine selskaper. De har i dag sentrale lederstillinger og har derfor vært med på å utvikle deres metode og praksis, og har med dette et godt innblikk i deres personalsystemer og prosesser, og bakgrunnen for disse. Utgangspunktet for at nettopp disse representantene fra de tre ulike bedriftene ble valgt som intervjukandidater er nettopp fordi det er kjent at bedriftenes praksis for prestasjonsledelse beror på andre metoder enn karaktersetting og karakteravhengige bonusordninger. Informantene anses også å ha en dybdeforståelse for sin valgte praksis og teori som omfatter dette. Ved å få et innblikk i deres metode og praksis ønskes det å finne



frem til eventuelle likheter og forskjeller, og om mulig trekke noen sammenfattede linjer mot hva som kjennetegner god praksis for prestasjonsledelse og god oppbygging av prestasjonskultur, som igjen vil kunne stå som et alternativ til individuelle karakter, incentiv- og bonusordninger.

Da denne avhandlingen skrives i et samarbeid med Varde Hartmark sitt Master Thesis Program, fikk jeg gjennom de støtte og veiledning i forhold til hvilke bedrifter som ville være interessante å kontakte og undersøke. To av representantene i utvalget ble valgt ut fra Varde Hartmark sitt kontaktnettverk. Begge med det utgangspunkt i at de har en god og fungerende ledelsesstruktur med tanke på prestasjonsledelse. Den tredje fant og kontaktet jeg selv, med støtte fra Varde Hartmark. Ønsket om å kontakte nettopp denne bedriften oppstod da jeg på internett kom over et innlegg som informanten fra denne bedriften hadde skrevet på bedriften sin bloggside. Dette var et interessant innlegg som tok for seg bedriftens bakgrunn for valg av metode for prestasjonsledelse, og nettopp denne metoden har en annen innfallsvinkel til prestasjonsledelse enn å bedømme medarbeidernes prestasjoner ut i fra et karakter- og belønningssystem.

#### **4.2.3 Gjennomføring av intervju**

Intervjuene som ble utført i denne prosessen ble utformet som semistrukturerte intervju hvor overordnede temaer skulle gi retning til samtalen. Hensikten med dette var å kunne åpne opp for en friere flyt i samtalen, heller enn en strengt strukturert spørsmål-svar preget dialog. Intervjuguiden er delt inn i to overordnede temaer som tar for seg prestasjonskultur og prestasjonsledelse. Formålet med dette var å stille åpne spørsmål om deres kjennetegn på prestasjonskultur og deres praksis for prestasjonsledelse. Dette resulterte i nærmere narrative beretninger hvor jeg ønsket å innta en eksplorerende holdning til det informantene fortalte. Underveis i beretningene ble eventuelle oppfølgingsspørsmål og oppklaringsspørsmål stilt ved interessante eller uklare forhold. Som tidligere nevnt ønsket det med dette å åpne opp for og gi plass til interessante temaer og elementer som ville gi grunnlag for videre struktur og studering.

## **4.3 Analyse av dataene**

Analyse i kvalitativ forskning har ingen fasitløsning, da det i det store og hele dreier seg om å skape en forståelse og finne en sammenheng og struktur i de dataene som er innhentet (Dalen, 2013; Kvale & Brinkmann, 2012). Etter endt intervjurunde ble alle intervjuene transkribert for å lettere kunne foreta en analyse. Mye kom ut av intervjuene og transkripsjonene kom sammenlagt på 33 datakrevede sider. Dataene fra hvert intervju vil bli presentert hver for seg for å gi et overblikk over hva som kom ut av intervjuene i forhold til deres praksis for kultur og prestasjonsledelse. I dette er det benyttet mange siteringer for å styrke datagrunnlagets kvalitet, men også noen fortolkninger med egne ord, da forskerens fortolkninger er med på å påvirke et kvalitativt studie. På bakgrunn av disse gjengivelsene vil det deretter bli oppgitt en kortfattet oppsummering av dataene fra de tre intervjuene, som igjen vil skape et grunnlag for videre sammenligning og studering. Med disse sammenligningene er intensjonen å kunne se om det forekommer noen felles linjer en kan trekke ut til det teoretiske grunnlaget som oppgaven baserer seg på, for så å diskutere disse nærmere.

## **4.4 Validitet og reliabilitet**

Validitet og reliabilitet dreier seg enkelt forklart om forskningens troverdighet og forskningsresultatets gyldighet (Dalen, 2013; Kvale & Brinkmann, 2012). Har man undersøkt det man skulle undersøke, og i hvilken grad gir resultatene et gyldig bilde av virkeligheten, er spørsmål som angår forskningens validitet og reliabilitet. Når det gjelder validitet og reliabilitet i kvalitativ forskning er det som oftest nødvendig å behandle disse med en annen vinkling enn i kvantitativ metode som i større grad behandler tallfestet data (Dalen, 2013).

### **4.4.1 Validitet**

For å sikre validitet i kvalitativ forskning må validiteten betraktes og behandles i forskningens alle ledd, og Kvale og Brinkmann (2012) går gjennom validering i syv stadier som det her ønskes å redegjøre for. For det første er gyldighet avhengig av studiets teoretiske grunnlag og forutantakelser. I denne studien er det derfor forsøkt å skape et solid teoretisk fundament som utgangspunkt for videre datainnsamling, databehandling og diskusjon. For

det andre er kvaliteten på undersøkelsesopplegget en avgjørende faktor for den produserte kunnskapens gyldighet. Med dette er det i denne studien gjennomført en nøye vurdert metodisk tilnærming som også tar sikte på å ivareta de etiske perspektivene. For det tredje er validiteten avhengig av intervjupersonens troverdighet og intervjuets kvalitet. I dette er trusselen mot validiteten forsøkt minimert i form av at det er blitt intervjuet flere personer om samme tema og med samme spørsmål. Om noe av dataene skulle avvike fra virkeligheten vil det med dette være lettere å oppdage. Samtidig er det ved uklarheter blitt stilt kontroll- og oppklaringsspørsmål, og også oppfølgingsspørsmål. For det fjerde er overføringen av muntlig informasjon over til skriftlig informasjon med på å påvirke validiteten i forskning. Under transkriberingen i dette studie er dermed all muntlig informasjon blitt overført direkte til skriftlig form. Unntaket er at alle egennavn er blitt anonymisert. For det femte stilles det krav til analysering for å sikre validitet. I denne oppgaven er all analysering basert på så korrekt gjengitt informasjon som mulig, og fortolkning av informasjon har hatt til hensikt å bli utført på en logisk og troverdig måte. For det sjette er validiteten avhengig av vurderinger og refleksjoner rundt hvilke valideringsformer som vil være relevante for studien, noe det med dette kapittelet ønskes å belyse og beskrive. For det syvende handler validitet om hvorvidt rapporten gir en valid beskrivelse av funnene i studien, og i hvilken grad leseren bedømmer resultatene som valide. For å sikre dette vil metode, datagrunnlag og analyse bli gjengitt og beskrevet på et tydelig vis slik at leseren kan følge dette inn i den kommende diskusjon og eventuelle funn og slutninger.

#### **4.4.2 Reliabilitet**

Reliabilitet dreier seg om forskningsresultatets konsistens og troverdighet, og ofte hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere (Kvale & Brinkmann, 2012). Med andre ord er forskningens reliabilitet avhengig av forskerens fremgangsmåte og informantenes troverdighet. Spørsmålet om man vil kunne få de samme resultatene ved et annet tidspunkt av en annen forsker handler altså om reliabilitet. Med dette er denne studiens fremgangsmåte forsøkt gjengitt så konkret som mulig for å sikre reliabiliteten ved dette studiet. Når det angår reliabilitet forstått som hvorvidt datamaterialet gir et reelt bilde av den faktiske virkelighet, kan det være vanskelig å sikre en absolutt reliabilitet med tanke på at fenomener kan endre seg med tid og utvikling, noe som en kan mene er viktig å være klar over ved all forskning.

## 4.5 Etiske vurderinger

Kvale og Birkmann hevder at intervjuundersøkelser i stor grad er preget av etikk og moral hvor det er knyttet etiske og moralske spørsmål til både undersøkelsens midler og mål. I en intervjusituasjon vil det menneskelige samspillet påvirke intervjupersonene, kunnskapen som produseres og syn på menneskets situasjon (Kvale & Birkmann, 2012). Med dette er det forskerens oppgave å i stor grad bevare etisk og moralsk integritet i alle ledd, og behandle informantene og informasjonen på en god måte. I forkant av datainnsamlingen og intervjuprosessen var det nødvendig å søke om godkjenning fra Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD) for å forsikre om at databehandling fremgår etter gitte regler og forskrifter. Under planleggingen av intervjuene ble informantene informert om intervjuets og oppgavens formål og hensikt, og de fikk informasjon om hva intervjuresultatet skal benyttes til og at alt materiale vil bli behandlet konfidensielt. De ble også informert om frivillig deltagelse, og at de på ethvert tidspunkt kunne avbryte. Inntrykket er at ingen av informantene opplevde temaet for intervjuet spesielt sensitivt, og de samtykket og deltok med glede. Under intervjuene var det viktig å ikke stille noen form for ledende spørsmål eller på andre måter opptre på et slikt vis som kunne påvirke informasjonens troverdighet, eller tråkke over informantenes grenser. Ved behandling av den innhentede informasjonen er anonymisering gjennom transkribering og notater et viktig element for å sikre kandidatens anonymitet. Det er også viktig å vurdere og behandle informasjonen på en slik måte at den ikke vil kunne falle negativt eller uriktig tilbake på informantene, og konsekvenser for kandidatene må vurderes og tas i betraktning. Med dette er kandidatene og informasjonen etter beste evne blitt behandlet med forsiktighet etter etiske retningslinjer.

## 4.6 Svakheter og styrker ved studiet

Som med all metodebruk kan en peke på både svake og sterke sider ved den valgte metoden, og det er viktig å være seg bevisst disse. Med en kvalitativ undersøkelse hvor intervju er benyttet som metode for innhenting av data, kan en se ulike fordeler og ulemper. For å ta styrkene først kan en peke på at ved intervju kommer en tett på informantene og har mulighet til å blant annet oppklare uklarheter og stille oppfølgingsspørsmål for å sikre en så valid datainnsamling som mulig. Videre er intervjuobjektene i denne undersøkelsen personer som har direkte tilknytning til bedriftens praksis for prestasjonsledelse, og på den måten kan anses som de best kvalifiserte til å gjøre rede for deres strategi og bakgrunn.

Når det gjelder svakheter, er det her også noen ting en kan peke på. For det første har undersøkelsen få informanter, noe som gjør at resultatet fra denne studien ikke kan generaliseres. For det andre ble vinklingen på oppgaven slik at den ikke gir et dyptgående innblikk i virksomhetenes praksis. For å kunne oppnå dette ville det vært nødvendig å intervjuet flere kandidater i bedriftene og også kanskje utført observasjoner. Det tredje en kan peke på at et slikt studie til en viss grad må stole på at informantene snakker sant uten at en kan forsikre seg om dette med hundre prosent sikkerhet.

## 5 Resultater fra intervju

I de følgende avsnitt vil det presenteres hva som kom frem i hvert av de tre intervjuene. I dette vil det fokuseres på hvordan hver enkelt bedrift praktiserer prestasjonsledelse og hvordan de arbeider for å bygge opp en god prestasjonskultur på arbeidsplassen. Hensikten med dette er å formidle et overblikk over hver av de tre bedriftenes praksis, som igjen vil skape grunnlag for videre analyse og diskusjon. På bakgrunn av denne formidlingen vil det deretter bli trukket frem hva som eventuelt kan tyde på gjennomgående likhetstrekk mellom de tre ulike virksomhetene, for så å diskutere disse nærmere.

### 5.1 Bedrift A

Bedrift A er et konsulentfirma med om lag 100 ansatte og hvor informanten fungerer som leder med alt personalansvar. Gjennom samtalen kom det raskt og tydelig fram at dette er et selskap som er opptatt av å fungere som en god arbeidsplass for sine ansatte. *”Vi har én målsetting, og det er vår visjon. Og det er å være en fremragende arbeidsplass. Det er det vi jobber mot”* (A). Med dette utdyper informanten hva en fremragende arbeidsplass er for de:

*”Hvis vi skal være fremragende arbeidsplass, ja hva skal vi være da? Ja da skal vi hvert fall være anerkjent av våre kunder for at verdien vår stemmer, faglighet og autoritet, og oppleves å være det. Da er vi nødt til å gjøre noe, alle vi som jobber her, for å utvikle oss og stadig bli bedre”* (A)

Dette med å være en fremragende arbeidsplass er en visjon selskapet har holdt på, og arbeidet med fra selskapets opprinnelse.

*”Det var nemlig hypotesen vår, at hvis vi fikk lov til å jobbe langsiktig og fikk lov til å jobbe etter denne visjonen, bruke verdiene vår som styringsverktøy for å nå dem. Og legger veldig høy kvalitet til det, opptatt av kvalitet og ikke kvantitet, så dermed kan vi ikke kvantifisere slike ting som omsetning, overskuddsgrad, og slikt. Det får bli det det blir. Men hvis vi er trygg på at vi går i riktig retning så skal det gi gode resultater.”* (A)

Videre forklarer informanten nærmere om bakgrunnen for- og viktigheten av å ha en visjon og et verdigrunnlag som skaper et fundament og en ramme for selskapets arbeid og virke.

*”Alt starter med at vi må kunne dele en visjon. Og så lenge den visjonen kan gi noen mening, så kan du få folk til å gå. Da har du i hvert fall pekt en retning. Og det er viktig i arbeidslivet. Hvis du da i tillegg har noen verdier, som på en måte skal bidra til at adferden vår på veien mot det målet blir hvert fall*

*mer entydig og kanskje klarere og litt konsistent, ovenfor omverdenen og også som spilleregler for oss internt. Så tror jeg det er mulig å få flytta på folk.” (A)*

Videre i arbeidet med å fungere som en fremragende arbeidsplass, poengterer informanten tre hovedgrunner til at folk flytter på seg i arbeidslivet, som dette selskapet tar sikte på å motarbeide.

*”Også vet vi jo det at, det er hvert fall tre hovedfaktorer som gjelder i forhold til hvorfor folk flytter på seg. (...) Det ene er at hvis du opplever å ikke ha en god faglig utvikling, så vil du ta konsekvens av det over tid, hver fall i kunnskapsindustrien. (...) Så er det det sosiale, rett og slett. Trives med kollegaene, trives med bedriften, kunne være stolt av bedriften. Oppleve at du får respekt for det du gjøre, at du blir anerkjent når du gjør noe som er bra. At du blir sett. Alt det som går på det sosiale, miljøet her da, i bred forstand. (...) Og det tredje er jo betingelsene. Hvis Betingelsene oppleves å ligge under det markedet for øvrig vil gi deg, altså gjennomgående, så vil det over tid også gjøre noe med det. (...) Og da sier vi at vi hvert fall må være gode på disse tre faktorene her.” (A)*

Selskapets visjon og verdier kommer med dette frem som helt grunnleggende elementer, og for å sikre at deres medarbeidere deler selskapets filosofi, gjennomfører de blant annet en omfattende rekrutteringsprosess.

*”Når det oppfattes veldig likt, så blir det også en veldig styrke å være litt annerledes. Ikke minst da rekrutteringsmessig. Når det er flaskehalsen på en måte i vår bransje, og i hvert fall her i Norge, så blir det veldig viktig å være god der. Derfor så driver vi da verdibasert rekruttering” (A)*

Her snakker informanten om at ulike selskaper i den bransjen de befinner seg i kan fremtone seg som ganske like, og at det vil være en fordel å skille seg positivt ut med tanke på ansatte, kunder og også markedet. Deres rekrutteringsprosess er derfor med på sikre en form for unikheter, og også en måte å sikre det å få inn personer som selskapet ønsker å bestå av, og samtidig få inn personer som ønsker å være en del av selskapet. *”For rekrutteringsstrategien våres er at vi skal ansette til enhver tid, kommer vi over noen som kan oppfylle verdien vår og tilføyer oss noe, men usikkerhet her bruker vi” (A).* Med dette har de ingen faste mål om å rekruttere et satt antall personer. De driver heller en kontinuerlig rekruttering gjennom å vurdere aktuelle kandidater fortløpende. *”Er vi usikre, ja så sier vi nei. Og så må vi ingenting, vi må ikke ansette en til. Og det er jo det som er den største feilen jeg har gjort før i tiden” (A).* Selskapet stiller med andre ord strenge krav i rekrutteringsprosessen, og ansetter kun i tilfeller hvor det vil kunne gi en bærekraftig utvikling for selskapet.

*"Når vi kommer over noen som vi mener er i henhold til verdiene våre, og da må det være "all inn" altså, og vi må være helt sikre på at den kandidaten som vi sitter med der styrker oss faglig og sosialt. Og det ene eller det andre kan ikke kompensere for det andre. Også må det være de som har forståelse for- og som liker vår selskapsfilosofi." (A)*

Videre stilles det også krav om utvikling blant de ansatte og også selskapet. Informanten påpeker at utvikling er en avgjørende faktor for at selskapet skal bevege seg fremover. *"For oss som er i kunnskapsindustrien, vår produksjon er jo kompetanseutvikling og det er jo mennesker (...) så da blir det jo enda mer fokus på å forvalte den egenkapitalen godt. Og vår egenkapital det er jo de ansatte"* (A). På bakgrunn av dette er de avhengige av medarbeidere som er opptatt av og som søker utvikling både individuelt og for selskapet som helhet.

*"For oss som jobber i kunnskapsindustrien så er det jo et mål å hele tiden utvikle seg. Og det sier vi til alle her, at, og jeg sier det personlig til hver og en enkelt, at du har lov å forvente at jeg skal være en bedre leder for deg, om et halvt år, om et år. Da er jeg nødt til å gjøre mye for å utvikle meg. I form av faglig påfyll, hente inspirasjon, delta i nettverk, og få evalueringer. Det forventer jeg av alle konsulentene. Dette er jo en av de psykologiske kontraktene vi gjør. Allerede fra når vi sitter i rekrutteringssamtaler, så sier jeg "at du behøver ikke en gang tenke på dette selskapet hvis du ikke er veldig, veldig opptatt av en god faglig utvikling. Du eier ansvaret for det selv, og myndigheten til å gjøre det, og da må du ta det altså. Og hvis du ikke gjør det, eller ikke har tenkt til å gjøre det, så må du aldri tenke på å begynne i her." Fordi det er ett av kravene som vi stiller til alle. Og som vi stiller til alle som vi er i rekrutteringssammenheng med. Du må være mer enn gjennomsnittlig opptatt av faglig utvikling. Da er dette et veldig godt sted å være. Det vet vi." (A)*

Med dette kravet om å ta ansvar for egen utvikling, så gir de også medarbeiderne stor grad av tillitt, innflytelse og medbestemmelse i dette.

*"Og så har hver enkelt veldig stor innflytelse. Så her får alle bestemme hvor mye selskapet skal bruke på de i forhold til kompetanseutvikling. (...), så eier de budsjettet selv, de kan gjøre akkurat som de vil. De tenger ikke spørre meg, ikke kompetanseansvarlig, men de kan godt få litt coaching av kompetanseansvarlig eller en fagansvarlig, men de bestemmer sjøl. Så veldig mange kommer til oss og spør "hva er kompetanse- eller utviklingsbudsjettet mitt her", det er fagfolk opptatt av, naturlig nok, de fleste hvert fall har lyst til å bli bedre. Og da kan vi med hånden på hjertet si: det er uendelig. Det er akkurat det du selv vil at det skal være. Så vi har gitt de mye myndighet. Det er ikke ord, og det fungerer veldig godt." (A)*

I arbeidet med å skape en fremragende arbeidsplass er det med dette viktig for selskapet å bestå av de rette menneskene som passer inn med selskapets filosofi. I dette legger de stor satsningstvingde og fokus på sine ansatte. Utover dette er det også flere elementer eller faktorer som også er viktige. For det første kan en trekke frem de strukturelle forholdene i selskapet. Selv med nærliggende 100 ansatte har de gjort et bevisst valg om å holde en flat struktur for å sikre en åpen og nær tilknytning mellom leder og de ansatte.



*"Vi har jo ingen mellomleder, det er ikke et prinsipp å ikke ha mellomledere, men vi har det ikke. Og grunnen til det, er at vi ønsker at det skal være veldig kort vei, fra den ansatte og til der strategiske beslutninger tas. (...) Her er det transparent, vi er helt åpen med alt." (A)*

Når det gjelder vurderinger og tilbakemeldinger til de ansatte og til selskapet, benytter ikke selskapet en tradisjonell form for medarbeidersamtale. *"Her så har vi noe som vi kaller Tempen, og det er rett og slett å ta tempen"* (A). Dette forklarer informanten er en samtale som utføres mellom leder og medarbeider en gang i kvartalet. Hensikten er å kunne få tilbakemeldinger på om selskapet er i riktig retning. *"Dette er jo rett og slett en måling av selskapet til enhver tid. Er vi frisk, utvikler vi oss riktig, går det i riktig retning?"* (A). Videre forklarer informanten fire områder som denne samtalen har til hensikt å behandle.

*"For oss så er det jo fire områder da som vi opplever som veldig viktig å kunne få raske tilbakemeldinger på. Det er rett og slett et terningkast. Denne er ikke anonym, den er åpen mellom den enkelte og meg, og vi som sitter i ledergruppen. Og da måler vi på oppdraget sitt, for det er viktig. I konsulentbransjen så er det å ha et oppdrag som er utviklende, spennende, god kunde, så er disse faktorene godt team, hyggelig team viktige. Og så er det faglig utvikling, og så er det oppfølging fra oss som jobber med ledelse i selskapet. Og så er det det sosiale. Og her gir du terningkast 1 til 6. Nå ligger den veldig høyt, men vi kan se noen som ligger litt under, og da søker vi å finne ut av det sammen med den ansatte. Hva er det du opplever ikke godt nok, og hva kan jeg gjøre for at det blir bedre, hva kan du gjøre." (A)*

Med denne formen for tilbakemeldinger snus dermed noe av fokuset fra medarbeideren over til arbeidsplassen, og den skal kunne føre til dialog om hvordan både selskapet og medarbeiderne kan utvikle seg og bli bedre på flere områder.

*"Og for oss er det da veldig viktig for oss å se på når "André" da ga oss litt dårlig score på, la oss si oppfølging, så er jo det en tilbakemelding til meg, kompetanseansvarlig og salgsansvarlig, at nå må vi jobbe mer med "André" fordi han ønsker det. Så det er et veldig godt korrektiv for oss." (A)*

Åpenhet og takhøyde er også noe selskapet jobber for at medarbeiderne skal oppleve. *"Men det viktigste for oss, det er å si til alle våre, at det, og det hjelper ikke å si det, det blir jo bare en besvergelse, men få de til å føle at her er det høyt under taket, her er det lov å si fra, og det er også noe av det vi legger inn i disse psykologiske kontrakter"* (A). I dette forklarer informanten at det ligger en forventning om at alle skal kunne si fra om ulike forhold de ansatte føler bør bli tatt opp. På den måten ønsker selskapet å opprettholde en form for kontinuerlig tilbakemelding.

*"Hos oss så skal det være, ikke bare åpen dør, men de skal erfare at vi ønsker å gjøre noe med det. Så da blir det ikke bare fire ganger i året, men det blir noe som går kontinuerlig, i form av tilbakemeldinger. Men ikke kvantifisert i form av noe score board eller ti punkter, eller lignende" (A).*

Dette forklarer informanten som tilbakemeldinger som mer går på selskapet og deres arbeid i å tilrettelegge for sine ansatte. Når det gjelder tilbakemeldinger de ansatte får på sitt konkrete arbeid, blir dette gitt mer direkte i de prosjektene som de ansatte sitter i. "Det er klart at det er veldig vanskelig for meg som sitter her, og også kompetanseansvarlig, å evaluere konsulenten vår i forhold til dyktighet i oppdraget" (A). Med dette får de ansatt mer arbeidsrettede tilbakemeldinger fra prosjektlederne. *"De har prosjektledere, de har programledere over seg, ellers så er de i teamet til prosjektet. Og de ber vi evaluere vår konsulent, vår ansatt. Å da får de den tilbakemeldingen, og den får de helt ufiltrert tilbake"* (A).

Selskapet driver altså ingen form for scoring av de ansattes prestasjoner, og informanten uttrykker at han anser slike løsninger som potensielt veldig umotiverende. *"Jeg tror at det er mange svakheter med den form for scoring som gjøres i en del bedrifter. Det blir sånn åpenbart å flagge det i resepsjonen. Og det er det første du møter når du kommer på jobben. Det var bare et eksempel. Det tror jeg ikke er veldig motiverende altså"* (A). Informanten forklarer videre at det å måle på konkrete ting med ulike måleparametere ikke nødvendigvis bringer selskapet dit det ønsker.

*"Mange starter jo da nesten med disse måleparameterne, jeg er ikke helt sikker på at disse måleparameterne bringer selskapet hit, hvis visjonen ligger her oppe (Her tegner han på en lapp). For det er ikke så lett å score og premie og anerkjenne og det motsatte på disse småpunktene. Da ofte ned på ganske små ting. Så ser vi jo, som Kuvaas er mye inne på, det kan jo faktisk gi uønsket adferd. Så hvis du får kulturer som ikke er trygge, det vet vi alle om, og dette er sånn godt dokumentert vitenskapelig, at trygghet gjør at vi presterer bedre. Det gjelder også toppidrettsutøverne. Det må være trygge rammer når de skal konkurrere altså. Eller vi, hvis vi skal opp til en eksamen, eller hva vi skulle gjøre. Trygghet gjør oss bedre, det vet vi. Vi må ikke bli så trygge sånn at det blir slapt, må jo finne noe som gjør at beveger oss i riktig retning."* (A)

Med dette menes det at trygghet er et fundamentalt element for å kunne prestere, noe ulike måle- og incentiv-systemer her menes kan motvirke. Videre poengterer informanten også at slike målinger kan slå feil ut ved å måle på de feile tingene. Informanten eksemplifiserer dette:

*"I et marked som vårt hvor vi nå er i vekst, kanskje ti prosent kan du se til i år da, sånn bonus-messig, ikke vi i dette selskapet, men bransjen, markedet. Ville typisk konsultantsjefer som meg hatt som kanskje målsetting at man skal vokse med markedet eller kanskje litt over, 15 prosent. Det ville jo betydd at vi skulle ha ansatt 20 til her. Og jeg er jo helt sikker på at, hvis det var målet da, det er jo typisk sånn mål. Hvor jeg da som leder skulle måles på, og så fikk jeg kanskje bonus hvis jeg greide målet. Det er jo sånn man gjør det. Jeg er helt sikker på at jeg skulle greid å ansette 20, jeg er helt sikker på at jeg skulle greid det innen fristen, men det kan godt hende jeg måtte skalert på kvaliteten for å få det til. Og sånn kan jeg få bonus for." (A)*

Dette mener informanten kan føre til dysfunksjonelle mekanismer i selskapet. *"Det er jeg ikke helt sikker på om er, jeg tror jeg skal bruke sterkere ord på det, jeg er helt sikker på at det er dysfunksjonelt. Og det er en måte å måle prestasjoner på, på meg som leder for eksempel. At du setter opp noen kriterier for meg. Selskapet skal ha vekst"* (A). Slike målsettinger strider dermed mot dette selskapets filosofi hvor de heller setter fokus på at all utvikling og vekst skal være bærekraftig. *"Vi sier at det er ikke viktig at vi skal ha vekst, men om vi får vekst så skal den være bærekraftig. Det er det viktigste. First things first. Så jeg ser hvordan ulike sånne målekriterier, bonuser og sånt kan dra i feil retning"* (A). I forbindelse med dette kommer informanten inn på at selskapet ikke utfører noen form for individuelle bonusordninger, men at de i stedet har en felles bonusordning.

*"I dette selskapet så har vi jo ikke individuelle bonuser, men vi gjør det slik at, - her har vi ingen budsjetter, vi har ingen kvantitative målinger, ingen omsetningsmål, ingen resultatkrav, ingen utfakturerings krav. Men det vi sier, det er at hvis vi har en resultatgrad, eller et overskudd på over 10 prosent av omsetningen, så tar vi med alle ansatte pluss ledstakere på en utenlandstur. Og det er en gruppeorientert bonus. Og det er vel som Bård Kuvaas ville sagt er at jeg tror det er riktig å gjøre det. Noen er jo veldig opptatt av at du skal premiere atferd da, og premiere det der og da. Her har vi ingen belønningssystemer som er av den art." (A)*

Med det at selskapet ikke har noen målsettinger i form av omsetningskrav, resultatkrav, faktureringskrav, krav på antall ansatte og lignende, er det i hovedsak måle om kontinuerlig forbedring som står sentralt i selskapet. *"Men vi er veldig opptatt av kontinuerlig forbedring. At vi hele tiden skal greie å utvikle oss. En og en, sammen som team, som selskap"* (A). I arbeidet med å kontinuerlig forbedre seg, både som individer og som selskap beskriver informanten et stort rom for å prøve og feile.

*"Da er vi veldig mye mer opptatt av å ta ett skritt. Det kan hende at vi er usikre på om vi skal gå sånn eller sånn eller sånn, men vi vet at det er bortover der en eller annen plass. Så vi kan godt tørre å prøve og feile lite grann. Bare det er i henhold til verdiene våre og vår visjon, at vi mener at retningen er riktig på det. Så kan vi få drevet kontinuerlig forbedring. Og det har vi mange eksempler på, også at vi har feila. Men det er ikke så farlig, og det sier vi til alle ansatte. Jeg sier det rett som det er at jeg gjør feil hver eneste dag, og jeg er ikke så veldig redd for det heller. Men det er klart at du har jo også en del systemer, for å komme inn på sånn prestasjonsledelse, som på en måte som straffer veldig. Noen*

*systemer kan straffe veldig. Hvis jeg skulle garantert alle at jeg ikke gjorde feil i løpet av en dag, så hadde jeg gjort ingenting, da hadde jeg hvert fall ikke gjort feil. Det er vel ingen som ønsker det, forhåpentligvis Det er også noe med å bygge en kultur som ikke er farlig, men som har rom for å feile.” (A)*

Hva angår kultur og miljø, snakker informanten om både den faglige kulturen og den sosiale kulturen. Når det gjelder den faglige kulturen forventes det at selskapet både som helhet og som enkeltindivider stadig utvikles. *”Det forventer jeg, at vi hele tiden lærer og utvikler oss, men da må vi få lov til å feile også. Det er ikke alle som har svarene” (A).* I dette tillegger de sine ansatte stor grad av beslutningsmyndighet og ansvar. *”Summen av all den klokskapen som ligger her, den er stor den. Den er bra. Det skulle bare mangle om vi ikke brukte den. Så derfor sier vi til folk at, ta beslutningen selv” (A)* Når det gjelder selskapets deling av kunnskap og kompetanse, peker informanten på ulike interne systemer som kan gjøre dette mulig. *”Du trenger ikke å sitte sammen for å dele kompetanse” (A).* Videre forklarer informanten kort om et internt system hvor kunnskap og kompetanse kan deles mellom medarbeiderne. *”Det er et facebook internt i selskapet der en blogger, kaster ut ting, ”jeg har en utfordring her, er det noen som har gjort det før” osv. Kunnskapsdeling kan du gjøre ganske godt i dag. Nettopp ved hjelp av det verktøyet vi er rimelig gode på å beherske. Og dette gjør man jo” (A).*

Når det gjelder den sosiale kulturen, har selskapet et sosialt program som er obligatorisk for alle ansatte. Dette inngår som en del av å kulturbyggingen i selskapet, og de tar sikte på å inn ta en inkluderende rolle i forhold til de ansattes familie og hverdagsliv.

*”Det sosiale, krever jo at, mer eller mindre hvert fall, at du er sammen. Og det jobber vi mye med. Der har vi et program for det. Og det er et program som inkluderer alle ansatte, det er obligatorisk. En gang i kvartalet så tar vi med våre kjære, altså våre ledstakere, og et par ganger tar vi med våre barn også. (...) Dette er en del av et sosialt program, og dette er en del av vår kulturbygging. Sånn at vi kommer nærmere hverandre. Og da ønsker vi også, om vi ikke ønsker å komme hjem på kjøkkenbordet til den ansatte, så ønsker vi at de som våre ansatte deler kjøkkenbordet med skal få lov til å ta del i vår kultur. Og også barna deres. Så det bruker vi mye ressurser på.” (A)*

Videre med å fungere som en arbeidsplass som både inkluderer de ansattes familie i selskapets kultur, er det også viktig for selskapet at det skal være en arbeidsplass hvor de ansatte skal ha plass til et privatliv utenom jobben.

*”Vi har sagt det hele veien, at dette skal være et selskap som du skal kunne jobbe i om du er alenemor, eller alenepappa eller har ti skrikerunger eller har fritidsinteresser som gjøre at du, vi vil at folkene*

*våre skal ha et helt liv. Og arbeidsplassen blir jo en viktig del av det, så, det er jo hvert fall 8 timer mandag til fredag av livet deres. Men det må være plass til resten av livet, for vi vet at mennesker som er hele og som har plass til flere ting enn bare jobben, de vil over tid være mer attraktive for oss hvert fall. Og vi har sagt hele veien at det skal ikke være noe krav at du skal jobbe mer enn vanlig 8 til 16-dag her, og det er heller ikke nødvendig. Så det er ingen forventning om at folk skal jobbe seg i hjel. Det er nok veldig annerledes enn mange av de store globale konsulentselskapene.” (A)*

Med den filosofien og det mønsteret som dette selskapet driver etter, mener informanten gir gode resultater.

*”Men hvis vi er trygg på at vi går i riktig retning så skal det gi gode resultater. Også i finans-forstand. Hos oss så er det like viktig å få godt resultat på ”tempen”. For det er det som vi vet over tid gir finansielle resultater. Ikke bare over tid, det gir på kort sikt. Så vi må lissom first things first. Vi må skrelle vekk alt, så kommer jo da ned til noen mennesker, enkeltindivider, som motiveres av litt ulike ting. Vi er jo forskjellige så vi må akseptere at vi må drive situasjon- og personbestemt ledelse, men det er noe som står helt klart for oss, og det er denne visjonen om å utvikle en fremragende arbeidsplass. Strekke oss hele tiden med det. Verdienne, ha det klart for oss hele tiden, aldri gjøre noen kompromisser i forhold til rekrutteringsstrategien vår. Slik starta vi og slik er vi i dag.” (A)*

Med dette mener informanten også at dette vil fungere ved videre vekst. ”Hvis vi er like, hver gang vi vokser, det vil så når vi ansetter, helt trygge på bygging av det sosiale og det faglige, så vil vi faktisk styrke det sosiale og det faglige hver gang vi knytter til oss en til. Da blir det en bærekraftig vekst. Så dette skalerer” (A).

Med disse faktorene som dette selskapet bygger på, kan de vise til en lav turn over selv om bransjen de inngår i er preget av høy grad av turn over. ”I vår bransje så er det jo veldig høy turn over. Det tror jeg da er en av grunnene til at de lett slutter, det er jo da at hvis ting ser veldig likt ut, så skal det kanskje ikke mer enn 50 000 opp i lønn for å flytte på deg” (A).

Informanten snakker deretter om noen faktorer som påvirker i hvilken grad en oppnår tillitt og lojalitet fra de ansatte.

*”Det er mye som skal til for at du får tillitt og lojalitet fra en ansatt. Men du må føle deg sett, får god faglig utvikling, du må være stolt av, og det tror jeg er veldig lett for folk som jobber her, å være stolt over arbeidsplassen sin. Tjener godt, har spennende kunder, har det hyggelig på jobben, det er hyggelige kollegaer. Vi er i litt annerledes. Det er en fordel å med stolthet si at jeg jobber i et selskap som jeg er veldig glad i. Og da beholder du folk.”*

Gjennom samtalen er det kommet frem at dette selskapet satser tungt på sine ansatte og på kulturbygging på arbeidsplassen. ”Her i Norge så tror jeg denne måten å drive en bedrift eller organisasjon på er ikke er dumt” (A). Og med gode resultater, og med ansatte som

ønsker å bli i selskapet, peker informanten nettopp på kulturbygging som en viktig faktor, og noe de skal fortsette med selv om selskapet skulle vokse og bli større. *”Det er jo først og fremst fordi vi ser at det å drive kulturbygging det er noe som de ansatte setter pris på, men også lønnsomt for. Det er en investering som vi veldig gjerne gjør. Og å forsikre de om at de tingene vi gjør i dag, det kan vi like gjerne gjøre når vi blir større”* (A). Videre poengteres det igjen deres fokus på bærekraftig utvikling: *”Vi er ikke redd for å vokse, vi skal gjerne vokse, få en større posisjon ute hos kunden og ute i markedet, det er ikke noe galt i seg selv, bare så lenge at veksten er bærekraftig”* (A).

## 5.2 Bedrift B

Bedrift B er også et konsulentselskap, men i en mindre størrelse da de kun har 18 ansatte, og hvor informanten er daglig leder med alt personalansvar. Fra selskapets begynnelse har informanten hatt en klar mening om hvordan han ønsker å drive det. *”Når jeg startet dette firmaet, så hadde jeg ganske bestemte meninger om hvordan jeg ville bygge et selskap. Det har jo en del med den filosofien som vi egentlig lærer bort, men som vi også lever etter selv, som baserer seg på at man er sterkest sammen”* (B). Videre beskriver informanten at bedriften har en flat struktur: *”Vi har også veldig flat struktur, så jeg har personalansvar for alle sammen”* (B). Med en flat struktur hvor det ikke er noe mellomledd mellom lederen og medarbeideren er dette med på å sikre tett dialog mellom leder og medarbeidere på et daglig basis. *”Jeg sørger for å prate med alle minst to ganger i løpet av uka, så jeg fører statistikk på hvem jeg har ringt og prata med. Fordi det er så viktig for meg å ha den nærheten til de”* (B). Videre forklarer informanten at åpenhet og kommunikasjon mellom alle ansatte er viktig for selskapet. *”Hos oss så, jeg kjører en veldig åpen kommunikasjon, det vil si at vi går gjennom regnskapet helt åpent en gang i måneden, helt åpne med hvem som er utsolgte og hvem som ikke har så mye å fakturere på”* (B). Med dette har selskapet ukentlige og månedlige samlinger for alle ansatte hvor ulike temaer og problemstillinger diskuteres åpent. *”Hver fredag så har vi fredagsmøte i to timer. Siste fredag i måneden så samler jeg hele firmaet hele dagen. Så har vi kunnskapsdeling og prater åpent om problemstillinger vi har”* (B). Med denne åpenheten i selskapet beskriver informanten dette som et element som bidrar til å senke terskelen for å gjøre feil og heller lære av dette, samt at det er med på å styrke fokuset rundt felles resultater heller en individuelle resultater.

*"Og prøver å senke terskelen for å gjøre feil, at det er lov å gjøre feil, og vi skal lære av feila hele veien. På den måten også, så kan vi fint åpent snakke om hvem som har lite fakturering, og hvem som har mye å fakturere uten at det blir kamp i det. For det, vi lever av det felles resultatet. (...) På den måten da, når vi får inn en slagslead, så kan vi da i mye større grad diskutere åpent hvem bør gå i det møte, hvem er best kvalifisert, så ikke noen tviholder og sier at dette er min lead, jeg skal ha bonusen for den og min person." (B)*

Når det gjelder felles resultat påpeker informanten at selskapet har valgt å føre en felles bonusordning heller enn en individuell bonusordning. *"Vi har en bonusordning, den er kun basert på resultatet vi får på året, og alle får helt lik bonus uavhengig av alder og lønn. Og det er alle enige om før de kommer inn i selskapet"* (B). Uten individuell bonusordning og også uten individuell form for måling av prestasjoner, forklarer informanten at kommunikasjon og åpenhet er nøkkelen til å få folk til å prestere. *"La oss si det er noen som ikke vil yte maks da, hvordan fanger jeg opp det da? Det krever å være i kommunikasjon og ha større oversikt"* (B). I tillegg til den daglige oppfølgingen av de ansatte, utfører lederen samtaler med hver enkelt ansatt to ganger i året.

*"Og vi kjører jo kalibreringssamtaler to ganger i året. Det tar litt tid. Det er to timer per kalibrering. Altså en medarbeidersamtale på en måte. Som er veldig systematisk satt opp, der man kommer med tilbakemeldinger. Men man kalibrerer også hverandre, så når de kommer inn til meg så har de med seg uttalelser fra tre kollegaer som er konstruktive tilbakemeldinger og positive tilbakemeldinger." (B)*

I disse samtalene diskuterer leder og medarbeider ulike sider ved selskapet og medarbeiderens arbeid. Det blir også satt opp noen målsettinger som blir fulgt opp videre.

*"Det er mer mål som handler om personlig utvikling, hva du skal ha lært, hva du skal ha vært igjennom av erfaring og sånne ting. Hvordan hele tiden sikre at du får mer og mer erfaring. Og mål som går på hvordan de bidrar til at selskapet utvikler seg. Så det er mer på det, det er ikke på hvor mye de skal fakturere, eller selge for og slike ting. Det er hvordan de utvikler seg og hvordan de skal bidra til at selskapet utvikler seg." (B)*

Med åpen dialog, jevnlig samlinger og kalibreringssamtaler påpeker informanten at det er med på å gjøre selskapet bedre. *"Og det er det som gjør oss bedre, for vi må kunne ta tak i det som ikke virker også, hele veien. Hvis ikke så går ikke vi framover. Så til nå så syns jeg det har fungert veldig bra".* (B)

Når det gjelder selskapets verdigrunnlag, har selskapet to verdier som følges opp av et sett med prinsipper. Dette skaper et fundament for deres virke og som selskapet benytter aktivt og er opptatt av at arbeidet skal preges av.

*"Verdiene våre er på toppen, altså gjennomføringskraft og resultatansvar. Og så er det prinsipper som bygger opp under verdiene. Og når vi har det på plass, så har vi da et metodeverk som viser hvordan vi faktisk jobber. Og da vil vi forhåpentligvis vil gi noen resultater. Hvis vi følger en spesiell metode så vil vi få et resultat hver gang. Det er bygd opp ganske strukturert og systematisk hvordan jeg styrer og leder, og hvordan vi prøver å kalibrere konsulentene. Og det hjelper oss mye, og dette bruker vi hver fredag de vi snakker om prinsippene våre og hvordan vi skal opptre der ute. Så den har vi levd med nå i flere år, og passer på at den kommer folk fort inn i, hva vi står for." (B)*

Selskapet kan videre vise til svært lav turn over, og informanten peker på rekruttering og deres sosiale samspill som en påvirkende faktor til dette.

*"Vi har hatt en som har slutta, nei to som har slutta hos oss på fem år. Resten har blitt. Så vi har en mye lavere turn over. Det er klart jeg er utrolig selektiv. Jeg har hatt over 100 intervjuer, tror jeg. Og ansatt da 19-20 personer, som får lov til å slippe inn. Og det går da mye på magefølelse og kjemi. Det er ikke så mye CV og slike ting. Jeg må se om han/hun passer i gruppa og som kan stå for de verdiene og prinsippene vi har. Men det er helt sikkert personer blant de 100 som jeg har avvist som kunne gjort mye penger for oss, men har andre drivkrefter som ikke hadde gått overens med det vi kan stå for. Og da kunne det, tror jeg, ødelagt dynamikken i gruppa. For det er nok å få inn én person som bare jobber for deg selv." (B)*

Med dette er selskapet svært bevisste på at alle ansatte som jobber i selskapet skal ha en god dynamikk, og at de ansatte skal kunne identifisere seg med selskapets verdigrunnlag da dette skal prege alt deres arbeid. Ved videre spørsmål om kulturbygging, kommer det fram at også dette er viktig for selskapet.

*"Sånn kulturbygging, så er det klart at vi tar oss tid til fredagsmøtene. Det koster jo en del penger å holde folk inne. Men det tror jeg også er viktig. Pluss at vi har to store samlinger i året. (...) Og det er klart, sånne type samlinger er og viktig. For man jobber veldig spredt i løpet av året. Mange ga meg det rådet når jeg startet selskapet, at dere må ikke bli et selskap som møtes på julebordet. For da er det ikke noe samhold, og det er ikke noen grunn til å være i et større miljø hvis du likevel ikke kan bruke det til noe. Men det er klart det koster en del for selskapet. For vi avser hvert fall to timer hver fredag, siste fredagen i måneden pluss disse samlingene. Jeg er sikker på at jeg taper hvert fall 2-3 millioner inntekt på det, men jeg tror jeg får det igjen, i forhold til turn over og sånne ting. (...) Jeg tror det har med kulturbyggingen, resultatet og rekrutteringen å gjøre." (B)*

Når samtalen går nærmer inn på hvordan ulike incentiv- eller bonussystemer som benyttes i andre selskaper kan fungere, kommer det frem at dette selskapet heller fokuserer på å fremme de ansatte som en del av et fellesskap heller enn å fokusere på individuelle prestasjoner.

*"(...) som jeg mener blir veldig feil. Fordi bak et salg, så er det veldig mange personer som står, og så er det alltid noen i front av det, men det blir en heltedyrking som jeg mener teller mer negativt. For det*



er alltid noen som er glemt på en måte. Så vi er flinkere til å klappe for et prosjekt som går bra, eller vi har gjort et godt salg og slike ting, og ta med hele teamet i større grad.” (B)

Bak denne uttalelsen har informanten beskrevet eksempler på virksomheter som fremmer én enkelt person for et salg, heller en å fremme hele teamet som står bak salget. Videre påpeker han at fokus på individuelle prestasjoner kan føre til et form for press på de ansatte som vil kunne gi negative utfall. *”Mange av mine konsulenter hadde ikke fungert med incentivsystemer. (...) Ikke fordi de ikke er flinke, men ha det hengene over seg hadde de blitt stressa av det. Prestert mye dårligere”* (B). Videre påpeker informanten at verdien av annerkjennelse til syvende og sist er viktigere enn belønning i form av bonus. Samtidig fokuserer informanten på å være oppmerksom mot sine ansatte, og også inkludere deres familie som en del av det.

*”Når folk begynner hos meg, så sender jeg blomster til kona eller til mannen til den som begynner for å takke for at han/hun får lov til å begynne her. Det blir en sånn snakkis-greie det også. Eller det å huske bursdager til ektefeller og andre ting. Små ting som gjør at, og ikke minst, så har jeg middag med følge to ganger i året. Da inviterer jeg alle. Det å skryte godt av og fortelle hvor flinke de er foran ektefellen betyr veldig mye for den enkelte. Det betyr veldig mye mer enn å gi 10000-20000-50000 kr i bonus. Det å føle at de blir sett.”* (B)

Informanten gir også et annet eksempel på andre goder som selskapet tilbyr, for eksempel obligatorisk helseundersøkelse for alle ansatte, og påpeker at nettopp slike ting i lengden betyr mer. *”Sånne små ting som det, som ikke koster all verdens for meg, blir tatt veldig godt i mot. Så det å se på andre former for goder som aller får, enn bare penger, det tror jeg betyr mye mer for dem igjen enn alternativ bonus som for det glemmer man så utrolig fort”* (B). Videre påpeker informanten at faren for opplevelse av urettferdighet letter kan oppstå ved individuelle bonusordninger, noe de i dette selskapet vil unngå, og heller fokusere på at alle ansatte driver verdiskapende arbeid enten om det er fakturerbart eller ei.

*”Og så er det det evige problemet med at penger betyr egentlig ganske lite for folk, men det som betyr noe er hvis noen får mer enn deg selv. Selv om alle hadde fått 100 000 i bonus hver, men en hadde fått 110 000, så hadde det blitt en kjempe sak. Det er jeg sikker på. Derfor er det enklere å si at alle bidrar. Og så har jeg den filosofien at selv om ikke alle har vært ute å fakturerer, så har de gjort annet verdifullt arbeid. Og det er faktisk like mye verdt som de som er ut og jobber. Verdiskapende arbeid.”* (B)

Ved spørsmål om utvikling av kompetanse og kunnskap hos de ansatte, forteller informanten at de vektlegger og tilrettelegger for kompetanseutvikling og kompetansedeling i selskapet.

*"Det tror jeg er det som driver veldig mange av de som vil jobbe her. For de har sagt her at for første gang på mange år så har de lært nye ting. Og det syns jeg er hyggelig å høre. Men det har jo med at vi, hver fredag så er det kunnskapsdeling. Så gjør vi det ganske kort og effektivt. Du holder et foredrag og da har akkurat 20 minutter, du blir kuttet etter 20 min. Det er 20 minutter du har på å fortelle det du ønsker. For det er folk som sovner etter en time. Og så må de komprimere det. Og så tar vi det opp på video, og lagrer det. Så folk som begynner senere kan også høre om det temaet. På den måten får vi da etter hvert et kunnskapsbibliotek. Sånn at man kan gå inn og se på forskjellige temaer. Og det er veldig populært. Og siste fredag i måneden så kjører vi 3 eller 4 kunnskapsdelinger. Da har vi 8 timer å gjøre det på." (B)*

Videre forklarer informanten at de har et strukturert opplegg som sørger for at de ansatte får utviklet sin kunnskap og kompetanse gjennom å gi de variert erfaring, opplæring, kurs og utdanning.

*"I tillegg så har jeg kompetansematrise som viser hva de trenger å få påfyll av, og det kan være kurs og sånne ting. Helt fra basic kunnskaper, sånn som Power Point, Excel osv. til mer avanserte verktøy. Men nå er det sånn at alle skal ikke være like god på alt, så det er viktig for meg å balansere litt. Men når det gjelder, det er ikke bare kurs du får erfaring fra, det gjelder også når vi skal holde en spesiell workshop. Da må vi se hvem er det som har mest erfaring og hvem har minst erfaring, og prøve å dytte på dem med minst sånn at de får en prikk til da, det er et prikkssystem. Sånn at vi hele tiden klarer å høyne nivået, sånn at det ikke nødvendigvis er de to flinkeste som går å holder det. Men at det er en som har gjort det før og en som ja. Også er det sånn at du får ikke lov å holde workshop selv alene før du har gjort det minst fem ganger sammen med en som er erfaren. Samle prikker osv. Så prøver å sikre det på den måten og få satt det i system." (B)*

Med dette åpner de opp for at ansatte kontinuerlig sanke nye erfaringer. *"Jeg sender også folk med på andre type jobber som ikke er fakturerte. Det kan være kurs vi holder også. Passe på å ta med en ekstra person hvis den ikke har annet fakturerbart arbeid. Så passer vi på rett og slett bare erfaring. For det er den beste måten å lære"* (B). Med dette har også de ansatte stor grad av medbestemmelse, og blant annet de ukentlige møtene brukes som forum hvor slike ønsker om erfaring kan ytres. *"På fredager så går vi gjennom hva som skjer neste uke, så hvis noen har noen ønsker. Vi må jo også se det i forhold til den kompetansematrisen. Hva er det du er svak på, hva trenger du påfyll av. Noe dekkes opp med kurs, mens andre ting dekkes opp med erfaring"* (B).

I løpet av samtalen har det kommet frem at faktorer som blant annet flat struktur, åpenhet, medbestemmelse og kommunikasjon er viktige elementer for selskapet. Som nevnt er dette et lite selskap per dags dato, og informanten uttrykker noe undring omkring hvordan denne formen for ledelse som selskapet driver i dag vil kunne fungere om selskapet skule vokse.

*"For jeg er livredd for å skape avdelinger, for da får man kulturer innad i avdelingene. Jeg har hatt mulighet til å starte kontorer i Stavanger og Tønsberg, men det er jeg også redd for, for da vil det skapes en*

*egen kultur. Hvordan få til det da? For vi har delt inn i det vi kaller bransjeansvarlig, for vi jobber i fire forskjellige bransjer. Men ikke personalansvar og sånne ting. Jeg lurer på om det kan gå veldig galt hvis de begynner med egne møter og sånt. Så jeg ønsker å beholde flat struktur så lenge som mulig. Så får vi se. Men det er klart vi kan ikke være 50 stykker med flat struktur. Men jeg ser jo hvor mye det gir. De setter jo pris på det, å ha en sånn kontakt med daglig leder. Men det er det å finne balansegangen da. Veldig fort så blir det litt mye. Alle setter pris på å få den telefonen, det skjønner jeg. Jeg prøver.” (B)*

Det kommer altså frem at informanten mener at den flate strukturen med åpen og god kontakt mellom leder og medarbeidere er med på å blant annet opprettholde en god og felles kultur i selskapet.

### 5.3 Bedrift C

Bedrift C er i likhet med bedrift A og B også et konsulentselskap, men med en større andel ansatte på rundt 300 personer. På grunn av deres størrelse og ulike fagområder er dette selskapet inndelt i flere avdelinger med der tilhørende mellomledere. Min informant var med og startet selskapet og sitter i dag i en sentral HR-stilling i selskapet og har med dette vært med på å utvikle selskapets strategi for personal- og prestasjonsledelse. Fra start ble selskapet drevet som en gründervirksomhet der entusiasme og stå-på-vilje var de sentrale driverne for virksomheten:

*”Vi startet i 2001, som et konsulentselskap. Og det har vi vært hele veien, vi holder på med mer eller mindre det samme som vi har gjort, bare i helt andre målestokker. Så drev vi selskapet som en gründervirksomhet i sju-åtte år, og med det så mener jeg kanskje det at stå på vilje og entusiasme var kanskje driverne. Vi eide vår egen virksomhet, var ansatt i egen virksomhet og med et ønske om å gjøre noe som var bra for våre ansatte og våre kunder.” (C)*

Med dette forteller informanten videre at vurderinger og beslutninger gjerne ble tatt basert på magefølelse og intuisjon.

*”Jeg tror vi tok beslutninger som var mye basert på magefølelse, ”dette høstes fint ut”. Og litt leste vi i artikler i DN når noen skrev der, vi leste i andre ledelsesmagasiner inni mellom. Og fikk en ide og implementerte den dagen etter. Så veldig raskt fra, ”det høstes lurt ut, det prøver vi” – aktig. - Veldig opportunistisk. Oppstår det en mulighet enten på kundesiden eller ansattensiden så ansatte vi, eller heiv oss rundt og begynte å levere på tjenester. Så vokste vi og ble 50 og vi ble 100 og vi ble 120, og vi begynte å merke at vi hadde et større behov for systemer, og vi hadde en stor krise i 2009, den i forbindelse med finanskrisen, der vi hadde vokst mye, vi mistet noen kundeoppdrag, og vi måtte nedbemanne. (...) Og så bestemte vi oss samtidig for, at nå er det så mange ansatte at vi må drive selskapet mer, være mer bevisst på hvordan vi driver det. Vi har så stort ansvar. Vi kan ikke drive det etter litt sånn ”hånd til munn”- følelse.” (C)*

Det var dermed i denne perioden at selskapet startet sin utvikling av en mer systematisert form for personalledelse. I utgangspunktet så de til andre større og internasjonale konsultentselskaper hvor informanten forteller at de med dette planla å innføre et ”Performance Management” system.

*”Så vi får innføre et performance management system og bør innføre karriereveier og hierarki. Og vi opprinnelige gründerne tenkte at det var eneste muligheten. Det gjør alle andre, og det bør og vi gjøre. Vi satte i gang med utvikling av systemer for det. Vi lagde en karrierestige som skulle være på femten ulike nivå. Der en kommer inn som konsulent og stiger i gradene, og med kriterier for hva som skulle til for å kunne flyttes opp til neste nivå. Veldig vanlig.” (C)*

Informanten forteller at intensjonen med å innføre dette systemet var god og hensikten var å motivere de ansatte og gi de mulighet for tydelige tilbakemeldinger på deres arbeid.

*”For det skulle være motiverende for alle. Det var den viktigste faktoren. Folk skulle ha lyst til å utvikle seg slik at du kunne komme oppover i den pyramiden. Og alle skulle få tydelige tilbakemeldinger på arbeidet sitt og det skulle være lett for folk å forbedre seg.” (C)*

Allikevel skapte det motstand da de kunngjorde innførelsen av dette systemet, og informanten forteller at de ble nødt til å revurdere deres plan. *”Det var uro og motstand, og til slutt var det en som rakte opp hånden og spurte om vi hadde vurdert de negative konsekvensene av å innføre et sånt system. Og da endte jeg opp med å si nei, det hadde jeg ikke, men det skulle, det kunne jeg gjøre” (C).* Med dette satte informanten i gang med å undersøke dette nærmere og han forteller: *”Jeg hadde nok egentlig tenkt at jeg skulle finne dokumentasjon på at det vi holdt på med var riktig, mer enn å bli overbevist om at det og var noe annet vi og kunne bruke” (C).* Gjennom grundigere undersøkelse og samtaler med andre endret tankene rundt dette systemet seg. *”Det jeg prøver på er å få til en endring på ytre motivasjon. Det jeg må gjøre er å få folk med meg. Jeg kan ikke motivere folk, jeg må legge til rette for at folk kan motivere seg selv. Da vil folk utvikle seg” (C).* Gjennom dette kom informanten bort i Bård Kuvaas og også selvbestemmelsesteori.

*”Jeg opplever denne selvbestemmelsesteorien på en ganske god måte. Den forklarer hva som skjer, og forklarer egenskapene ved ulike typer motivasjon. Og at disse ikke nødvendigvis jobber sammen. Og at de beskriver den indre motivasjon som indre motivasjon, og den ytre som mer kontrollert, kontrollert motivasjon. Og jo mer du fokuserer på den kontrollerte motivasjonen, jo mindre får du av den indre motivasjonen. Og når jeg begynte å tenke på hvordan kan jeg som arbeidsgiver legge til rette for at personen kan motivere seg selv, mer enn at jeg tenker at det er mitt ansvar å motivere deg som min medarbeider. Jo mer så jeg at kanskje dette er noe som hadde noe for seg. Og så sier Bård Kuvaas, han sier noe om det samme, at de viktigste medarbeiderne dine er de som i stor grad er indre motivert.*

*De gjør jobben på grunn av at jobben i seg selv er interessant. Og hvis du innfører for mye kontroll, så demper du den biten. Det vil si du ødelegger for den indre motivasjonen. De begynner mer å irritere seg over kontrollregimet og andre ting, og gjør ikke noe bedre jobb. ”*

Med dette endret tankene rundt motivasjon og personalledelse seg og de skrinla det Performance Management-systemet som de i utgangspunktet skulle innføre. I stedet startet de arbeidet med å utvikle et system basert på selvbestemmelsesteori.

*”Den forklarer tre ulike psykologiske behov. Som jeg syns var lett å skjønne. Lett å få til. Det ene er at du har et behov for å bestemme over deg selv. Behov for selvbestemmelse, autonomi. Det betyr ikke at du kan gjøre det du vil, men du må bli tilbydd noen valg. Og du må bli lytta til. Det er kanskje det viktigste. Hvis du er med å influere og blir lytta til og kan være med å bestemme, så er du mer indre motivert enn hvis du ikke får det. Det kjenner de fleste seg igjen i. Det andre er at du må oppleve en form for, behov for å mestre oppgavene dine. Gjennom en arbeidsdag så må jeg føle at jeg får til det jeg skal. Gjerne strekke meg litt, men jeg må få stadig utfordringer som gjør at jeg vokser. Og det siste er at du må føle en tilhørighet. Kan ikke drive å nedbemanne og oppbemanne og permittere og andre ting. Må være arbeidstrygghet, jobbtrygghet, og at du er ønsket på arbeidsplassen. Hvis vi som arbeidsgiver fokuserer på disse tre tingene. Så vil sannsynligvis responsen i organisasjonen være at vi er mer motivert, større psykologisk binding til organisasjonen og levere bedre arbeidsprestasjoner. De er mer villig til å ta på seg ekstraoppgaver, fokuserer ikke bare på det som er utslagsgivende på min karakter, men tenker helhetlig. Gjør vi det så får vi ganske mye i tillegg.” (C)*

Med dette fokuset på å skape en arbeidsplass hvor de ansatte føler stor grad av autonomi og medbestemmelse, opplever utvikling og samtidig føler en sterk tilhørighet til arbeidsplassen forteller informanten at hensikten er å legge til rette for indre motivasjon hos sine ansatte. *”Vårt fokus ble da på å lage en organisasjon hvor folk er mest mulig indre motivert” (C).*

I dette arbeidet utførte selskapet ulike tiltak, eller prosedyrer. For det første fjernet de individuell, prestasjonsbasert bonusordning som noen av de ansatte tidligere ble tildelt. *”Så da kutta vi bonusløsningen vår som en del av det. Vi hadde noen som hadde individuell bonus, det gikk vi vekk fra. Selgerne mistet det. Og det gjorde og en del av de andre” (C).* Dette forteller informanten skapte noe misnøye blant de dette gjaldt. *”Det skapte litt brudulje, Spesielt innenfor salg så var jo det en litt tung beslutning” (C).* Ved å fjerne denne bonusordningen kompenserte de for dette med å innføre en noe høyere fastlønn en tidligere, men totalt sett gikk disse som dette angikk noe ned i lønn. På tross av dette ble denne misnøyen snudd og de ansatte opplevde dette som en rettferdig løsning. *”Jeg spurte de halvannet år etter at vi gjorde det, og da innrømmer de at de syns det er fair” (C).* Han påpeker videre at når de selger tjenester, så selger de et helt team, og det at selgerne er de eneste som får en resultatbonus av det opplevdes som urettferdig. Med fjerning av denne bonusordningen ble opplevelsen av å stå sammen sterkere. *”De solgte et helt team som jobba*

sammen om besvarelser, og jobbet døgnet rundt av og til. Og de var de eneste som fikk en resultatbonus av det, det føltes litt unfair. Nå var alle i samme båt” (C). I stedet for individuell bonusordning, ble alle ansatte med i ordningen om felles overskuddsdeling. ”Vi har i alle år hatt en overskuddsdeling. 12 prosent av resultatet deles ut til alle ansatte. (...) tjener bedriften penger så deler vi overskuddet, og hvis ikke så er det ikke så mye å dele på, og da skjønner folk at vi kan ikke ta penger vi ikke har. Så den gikk fint” (C). Videre forteller informanten om de andre endringene de gjorde.

Noe av endringen dreide seg om å endre bevisstheten rundt hvordan man skal behandle de ansatte i selskapet, og i dette arbeidet startet de med lederne for de ulike avdelingene i selskapet.

*”Hvis vi skal få til en stor endring så må vi få til, vi må jobbe med lederne for at lederne begynner å behandle folk sine annerledes. Og vi må trene de opp i kommunikasjonsferdigheter. For mye av dette er jo kommunikasjon. Hvordan skal jeg snakke med mine folk for å få frem det beste i de. Og da har vi trent lederne opp i noen ting. Noe av det vi har gjort det er å, sagt at vi tror folk blir mer motivert av å lykkes enn å ikke lykkes. Det vil si at lederne må være bevisst på hva sine ansatte er flinke til. Og for å få til det må de først bli bevisst på hva de selv er flinke til. Så en del av ledertreningen så har vi brukt noe som heter ”my best self exercise” som University of Michigan har utviklet, senter for positiv psykologi. Som er et program der du skal avdekke dine egne styrker.” (C)*

Videre med dette forklarer informanten nærmere om hvordan disse øvelsene utføres, og resultatet av det er at en ender opp med en form for profil som beskriver når en er på sitt beste, hvilke situasjoner en er i, og hva som er med på å gjøre at man opptrer på sitt beste. Med dette er hensikten å skape et større fokus rundt det som fungerer bra.

*”Og så har vi tenkt at det er første skritt til å begynne å fokusere på hva, ikke på hva som fungerer dårlig, men på hva som fungerer bra. Og så har vi sagt at hvis du er flink til noe så må du trene på det slik at du blir enda bedre. For vi tror at arbeidsgleden ligger der. At jeg får lov til å holde på med ting som, hvis jeg er flink til noe selv, så er det sannsynlig at jeg liker det og. (...) Det vi håper da er at når folk blir bevisst på sine egne styrker og fokuserer på det, så blir de og å fokusere på sine ansattes styrker. Så er det ikke sånn at vi ikke skal ta tak i det som ikke fungerer, det er bare at vi tror vi har en mye større effekt av å fokusere, ha hovedfokus på det som fungerer. Og så at det som ikke fungerer er noe som leder selvsagt må jobbe med og ta tak i. Og vi har jobba nå med å gi direkte tilbakemeldinger, og ta opp ting så fort som mulig og så nært i situasjonen som mulig.” (C)*

Denne ledertreningen fungerer som et kontinuerlig program med jevnlig ledersamlinger.

*”Det er et kontinuerlig program som har først en introduksjon, litt mer komprimert. Men så er det jevnlig ledersamlinger for de som er ferdig med den første opplæringen” (C).* På disse samlingene blir ulike temaer behandlet, alt for å skape et felles fundament for hvordan

lederne skal kunne behandle sine ansatte og håndtere ulike situasjoner. *”Og i år så har vi fokusert på den litt vanskelige feedbacken. Første årene jobbet vi mye med det positive, nå i år driver vi mye rollespill rundt hvordan ta opp ting som er problematisk. (...) Kunne gi både positive og negative tilbakemeldinger”* (C). Med ledertrening som et viktig element i selskapets utvikling forklarer informanten videre om flere tiltak som de har innført.

Ett av disse er at de fjernet den tradisjonelle medarbeidersamtalen, og erstattet den med en form for utviklingssamtale hvor fokuset ligger på hvordan medarbeiderne i selskapet kan utvikle seg selv og sitt arbeid. *”Det andre vi gjorde var at vi kuttet medarbeidersamtale som begrep. Det sier vi at det har vi ikke lenger, men vi har personlige utviklingssamtaler istedenfor”* (C). I utviklingen av disse samtalene engasjerte de alle medarbeiderne i de ulike avdelingene og gjennomførte en work-shop med den hensikten at medarbeiderne skulle utvikle spørsmålene som skulle bli diskutert og behandlet i disse samtalene. Informanten forklarer denne fremgangsmåten nærmere og forteller at gjennom prosessen med rollespill, hvor medarbeiderne skulle sette seg inn i rollene som både leder og ansatt, så opplevde de hvor utfordrende det kan være å være en leder som blir tildelt alt ansvar for de ansattes utvikling. Med videre refleksjoner rundt dette kom medarbeiderne frem til å snu fokuset over på dem selv, og deres eget ansvar for egen utvikling og lederens rolle er heller å legge forholdene til rette rundt denne utviklingen.

*”Nesten alle uten unntak ender opp med å vri på spørsmålene. Som går mye mer på å sette seg selv i fokus, på hvordan jeg kan utvikle meg, ikke bare hva en leder skal gjøre for meg, men hva må jeg gjøre selv. Ta ansvar for min egen utvikling. Og det er det vi ønsker. Skal ikke være lederen som utvikler folka, folka tar ansvar for sin egen utvikling. Og da ender de opp med det, da har de tre spørsmål som de bruker på disse samtalene.”* (C)

Med utgangspunkt i disse spørsmålene som medarbeiderne har kommet frem til, utføres disse utviklingssamtalene jevnlig mellom mellomleder og medarbeider. *”Noen ledere følger opp dette månedlig med sine folk, noen følger opp litt sjeldnere”* (C). Mellomlederne står med dette noe fritt til å utføre dette med tidsintervaller som passer avdelingen best. I tillegg forteller informanten at det utføres også en annen form for strukturert samtale mellom nærmeste leder og medarbeider. *”Vi har gitt en anbefaling om at alle skal ha en månedlig samtale med sin nærmeste leder, og det kaller vi ”grow-samtale”. Som, der vi bruker en, det er og en fast definert metodikk”* (C). Dette forklarer informanten som en coachende samtale

hvor lederen benytter coachende teknikker for å få medarbeideren til å komme opp med løsningsforslag til eventuelle utfordringer.

*”Og så blir en enige om veien videre, hvem som er ansvarlig. Det samme og er at leder blir trent opp i å ikke ta på seg alt ansvar for å løse alle medarbeideres problemer, men bli enige om at ja, da kan du følge opp på disse tingene så ses vi igjen om fire uker. Og det syns vi og gir gode resultater i forhold til bevissthet rundt egne roller.” (C)*

Med dette driver selskapet et aktivt arbeid i å utvikle sine ansatte, både mellomledere og medarbeidere, og de har et fokus rundt det å danne en bevissthet om eget ansvar for utvikling. *”Det er blitt et begrep her nå. Personlig utvikling, grow-samtaler og ledertreningen som de tre viktigste tingene som vi driver med” (C).* Utover dette forteller informanten at de også utfører jevnlige arbeidsmiljøundersøkelser. *”Siste vi gjør er at vi måler, vi startet med arbeidsmiljøundersøkelser”.* (C) Med dette kommer også informanten inn på at de har vurdert å delta i kåringen Great Place to Work, men at de har slått fra seg denne tanken på grunn av fokuset det vil kunne gi. *”For da vil vi egentlig at vi skal bli så gode som mulig slik at vi kan komme høyt opp på kåringen. Men når vi gjennomfører våre arbeidsmiljøundersøkelser så vil vi at de skal være så riktige som mulig slik at vi får jobbe med de tingene som betyr noe” (C).* Med dette blir resultatene fra arbeidsmiljøundersøkelsene kun benyttet internt i selskapet, og han forklarer at disse blir benyttet aktivt for å avdekke forhold ved selskapet og i de ulike avdelingene.

*”Det er og en prosess etterpå, for å følge opp i alle avdelinger, for å tolke resultatene for sin enhet, ha en åpen dialog mellom leder og ansatte på hvordan jobbe med feedbacken. Og så sier vi at det finnes ingen fasit rundt dette. Men det er et bilde på hvordan avdelingen opplever at denne enheten fungerer. Og det er et felles ansvar å gjøre noe med det.” (C)*

Hittil har informanten forklart at deres endringer og utviklingsarbeid består i ledertrening, utviklingssamtaler, grow-samtaler og medarbeiderundersøkelser og informanten oppsummerer med *”Så i praksis så er det disse tingene” (C).* Når det kommer til effektene dette gir, oppfattes disse som svært positive.

*”Vi opplever at folk er veldig motivert her. Vi opplever at vi har stor effekt med den beregningen. Skårer vi har målt, dette med følelse av autonomi, vi har målt følelsen av mestring, vi har målt denne følelsen av tilhørighet. Og får respons på alle disse miljøundersøkelsene, at det opplever folk at det er høy grad av her.” (C)*



Når det gjelder gjennomstrømning av ansatte og turn over i selskapet forteller informanten at også dette har sunket fra tidligere år.

*”Vi hadde tidligere flere år med ganske høy turn over, mange som slutta, de fleste hos oss får tilbud om ny jobb månedlig, via headhuntere. Vi er i en bransje med veldig høy turn over, det er veldig lett å flytte på seg. Du får alltid ny jobb. Og vi har opplevde etter vårt hovedfokus nå, at dette har dreiet, så har vi opplevd at resultatene våre i form av turn over har sunket dramatisk. Fortsatt en del som slutter, det vil det være hos oss, men nå er det på et helt levelig nivå.” (C)*

Det samme gjelder de økonomiske resultatene, selv om informanten påpeker at de økonomiske resultatene ikke nødvendigvis med sikkerhet kan relateres til disse endringene som de har utført.

*”Og økonomiske resultater har vært stort sett ganske bra. Det svinger litt. Det er sånn at vi er litt små til å kunne si at vi er, at vår endring har gitt fantastiske resultater. Det kan vi ikke si. Men vi tjenere penger, og det har vi gjort stort sett hele tiden. De tingene vi kan gjøre noe med, og som er ganske tydelig, er at folk opplever at dette er et godt sted å jobbe. Og som, ja folk får utfordringer på en god måte.” (C)*

Ved videre spørsmål om hvordan selskapet driver kulturbygging forteller informanten at de har et systematisk arbeid for dette. Blant annet går alle nyansatte gjennom et program. *”Det gjør vi gjennom et sånt on boarding introduksjonsprogram. Et viktig element der er at vi bruker timer til å fortelle historien vår” (C).* Med denne introduksjonen og innføringen i selskapets historie og bakgrunn mener informanten at: *”Det tror jeg er med, jeg opplever hvert fall at folk skjønner hvilket selskap de kommer til og hvorfor vi har de ordningene vi har” (C).* Videre har de allmøter hver uke, og de har i tillegg en egen kulturminister i selskapet. *”Vi har en egen kulturminister, som har det som en del av sin stilling, som jobber med ulike tiltak alt fra fester til fredagspils til fjellturer og andre ting” (C).* Utover dette har selskapet også andre tilbud: *”Og så har vi et eget academy der vi en gang i måneden driver opplæring av ansatte. Da stenger vi virksomheten fra ett til fire og har ulike temaer, interne og eksterne” (C).* Her forteller informanten at alle i selskapet blir invitert til å delta.

Videre har de en kultur for deling hvor de ansatte tre dager i uken uformelt kan samles og kortfattet dele ting de synes er verdt å dele.

*”Så har vi en delingskultur. Da har vi tre dager i uka har noe som heter ”nei, så sjukt bra”. Vi har en kaffebar her nede, og fra halv ni til ni så kan ansatte få lov til å melde seg der for å få lov til å dele ting*

*som de syns er innmari kult. Ti minutter, bare en kort presentasjon. De kan ta kaffen der før de går opp å begynner å jobbe.” (C)*

Disse tilbudene som delingskulturen og kulturministeren påpeker han nødvendigvis ikke er avgjørende faktorer i selskapet, men at det gir et positivt bidrag til at folk kan bli kjent på tvers og kan være med på å skape trivsel.

*”Det er fint å gjøre sånne ting, tror ikke at det er avgjørende om folk jobber her eller ei, det er ikke det viktigste vi gjør. Men det kanskje den sørger for, fører til er at folk som ellers ikke ville ha snakka sammen møtes og treffes, litt på kryss og tvers. Så det er en form for kunnskapsdeling eller det å bli kjent.” (C)*

Selv om selskapet den siste tiden har gjort mange endringer som har skapt positive resultater for virksomheten, påpeker informanten at de gjorde også mye bra før denne prosessen startet. *”Tidligere så gjorde vi og veldig mye bra ting. I mange år så har vi holdt på med ting som har gjort gode resultater for virksomheten” (C).* Noe av forskjellen nå ligger i at dette gjennomføres mer systematisk og strategisk. *”Jeg tror allikevel nå at styrken vår nå er kanskje det at vi har formulert en filosofi og en strategi, nedfelt det skriftlig og sagt at dette tror vi på, dette er oss” (C).* For å sikre at medarbeiderne og selskapet jobber etter denne filosofien og strategien kreves det et kontinuerlig arbeid.

*”Det er kontinuerlig arbeid, i forhold til å påvirke lederne, ledertreningen gjennomsyrrer dette, alle nyansatte blir introdusert til det, og at vi lever som vi lærer. Som det viktigste. At vi, ja folk her forventer å bli involvert i beslutninger som angår deg selv. Og noen ganger gjør vi ikke det, og da får vi kjeft, fortjent, for det er en forventning. Og da er det stadig å terpe på dette. Dette er faktisk sånn vi lever.” (C)*

Videre oppsummerer informanten:

*”Det er veldig verdibasert, veldig verdibasert. Så jeg må tenke at vi tror på folka som jobber her, jeg tror at folka som jobber her har lyst til å gjøre en god jobb. Jeg er ikke mistenksom på at folk prøver å lure meg. For jeg har valgt den retningen og sier at folka hos meg de ønsker å gjøre en god jobb, da må jeg behandle de deretter. Og hvis det er unntak, jeg trenger ikke å lage et system for å ta de som prøver å utnytte meg. Jeg kan heller ta de, og det må jeg som leder være bevisst på at hvis det er noen som prøver å utnytte så må jeg være tøff nok til å gå inn i disse situasjonene. Mens for de 99,9 prosent som vi tror har lyst til å gjøre en god jobb, så er min jobb som leder å prøve å legge til rette for at de kan, hvis de ønsker det, gjøre en god jobb her. Og hvis ikke, så er det et problem som vi ikke trenger å nedfelle i masse prosedyrer for å håndtere de få avvikene. Vi trenger prosedyrene heller for, det vi trenger er å hjelpe de som har lyst til å gjøre en god jobb. De fleste vil jo det. Det er ikke som at folk tenker at her skal være et sted jeg skal sluntre unna. Folk her opplever jeg har lyst til å gjøre en god jobb. Vi må tilby betingelser her som får de til å føle at dette er et sted de vil være.” (C)*

## 6 Analyse

Ved å ha snakket med disse tre informantene fra de tre ulike bedriftene er det blitt avdekket en del likheter og også forskjeller mellom dem i forhold til deres praksis for prestasjonsledelse og kulturbygging. I dette avsnittet vil disse likhetene og forskjellene trekkes frem for så å se om det kan føres noen linjer fra disse mot tidligere beskrevet litteratur og forskning. Før dette blir gjennomgått vil det først bli gitt en kort oppsummering av sentrale funn hos de tre bedriftene. Hensikten med dette er å systematisere informasjonen ytterligere slik at en sammenligning vil letter kunne gjennomføres. Dette vil bli tatt videre inn i neste kapittel som vil diskutere disse forholdene ytterligere.

### 6.1 Oppsummering av bedriftene

#### 6.1.1 Bedrift A

- Bedriften beskriver et sterkt verdigrunnlag som de vektlegger i alt sitt arbeid, og som de er svært opptatt av at alle de ansatte skal relatere seg til og arbeide etter.
- Med en flat struktur uten noen mellomledd mellom lederen og de ansatte sikrer de kort og åpen vei til der beslutninger tas.
- Bedriften utfører ingen individuelle bonusordninger, men har i stedet en felles bonusordning hvor alle deler likt av overskuddet.
- Bedriften gjennomfører en omstendelig og verdibasert rekrutteringsprosess for å sikre bærekraftig utvikling. Både arbeidsgiver og kandidat skal være 100 prosent sikre på at de ønsker å jobbe sammen, og også passer sammen.
- Det fremkommer at bedriften har et tungt fokus på utvikling, både individuelt og som selskap. Enhver står til ansvar for sin egen utvikling, og det forventes at dette tas på alvor. Med denne forventningen får også medarbeiderne stor grad av frihet og tillitt.
- Ansvar og forventning står i et gjensidig forhold mellom leder og ansatt.
- Åpne dialoger og stor grad av medbestemmelse. Ingen hemmeligheter, og sterk grad av beslutningsmyndighet for de ansatte.
- Benytter elektroniske verktøy som muliggjør og sikrer kompetanse- og kunnskapsdeling.
- Med et sterkt fokus på utvikling har selskapet etablert en kultur hvor det er lov å prøve å feile, for så å lære. For å kunne utvikle seg er det også nødvendig å ta sjanser, - og det er lov.

- Bedriften utfører ”Tempen” Fire ganger i året. Dette er en samtale som gjennomføres mellom leder og ansatt hvor hensikten er å drive gjensidig og kontinuerlig oppfølging, vurdering og forbedring.
- Bedriften har fokus på at arbeidsplassen skal være et inkluderende og godt sted å være og har med dette et obligatorisk sosialt program. Har også en inkluderende holdning til familieliv.
- Gode betingelser for de ansatte.

### **6.1.2 Bedrift B**

- Bedriften har et sterkt verdigrunnlag som er oppfulgt av noen prinsipper som bedriftens virke driver etter.
- Flat struktur uten mellomledere for å sikre nærhet og åpenhet.
- Felles bonusordning i stedet for individuell bonusordning. Alle får utdelt lik bonus basert på bedriftens overskudd.
- Gjennom rekrutteringsprosessen sikrer selskapet å få inn medarbeidere som identifiserer seg med bedriftens verdier og mål, samt kan bidra positivt i den interne kulturen.
- Selskapet sørger for å drive en kontinuerlig utvikling og erfaringsbygging hos sine ansatte. Medarbeiderne har mulighet til medbestemmelse og påvirkning i dette.
- Stort fokus på medbestemmelse og åpenhet. Gjennom åpne dialoger og møter, blir medarbeiderne tildelt stor innflytelse med tanke på beslutninger som angår dem selv og som angår bedriften som helhet.
- Jevnlig kunnskapsdeling i form av korte presentasjoner. Disse blir lagret og utformer et kunnskapsbibliotek internt.
- Bedriften utfører to kalibreringssamtaler samtaler årlig hvor individuell utvikling, samt selskapets utvikling blir behandlet. Målsettinger og vurderinger i forhold til dette blir diskutert og vurdert.
- Leder har ukentlig kontakt med alle ansatte.
- Fokus på trygghet og tillitt.
- Det er et fokus på å ha en anerkjennende kultur hvor man heier på hverandre og skaper en ”vi-følelse” blant alle de ansatte.

### 6.1.3 Bedrift C

- Sterk filosofi og verdigrunnlag som de lever etter. "Lever som vi lærer".
- La vekk individuell bonusordning, og innførte felles bonusordning for alle.
- Ønsker å skape en arbeidsplass hvor folk er indre motivert.
- Fokuserer på autonomi og medbestemmelse, utvikling og tilhørighet
- Fokus på kommunikasjon og hvordan behandle de ansatte, og gjennomfører ledertrening for dette.
- Fokus på positiv psykologi og å fokusere på de ansattes sterke sider, og på det som fungerer og forsterke dette.
- Har utviklingssamtaler i stedet for medarbeidersamtaler for å bidra til at medarbeiderne utvikler seg kontinuerlig.
- Fokus på å skape ansvarsbevissthet og autonomi hos medarbeiderne gjennom grow-samtaler.
- Utfører arbeidsmiljøundersøkelser som avdekker forhold ved selskapet og i de ulike avdelingene. Resultatene blir åpent diskutert med de ansatte, og det skapes felles ansvar om å drive kontinuerlig forbedring.
- Gode resultater i form av høy trivsel, motivasjon, autonomi, utvikling, lav turn over og levedyktig økonomi.
- Fokus på å bygge god sosial kultur, og også delingskultur.

## 6.2 Likheter mellom bedriftene

Når vi skal se på likhetene mellom disse tre selskapene fremkommer det først og fremst et helt åpenbart kjennetegn som angår alle tre. De er alle kunnskapsbaserte konsulentfirmaer som er avhengige av sine ansattes kunnskap, kompetanse og prestasjoner. Dette synes det også at de alle tre har et svært bevisst forhold til, og at dette ligger som et underliggende utgangspunkt for deres strategier og prosesser for ledelse og kulturbygging. Nettopp ved å skape en arbeidsplass hvor det satses på de ansatte og hvor de ansatte ønsker å være. Utover dette er det andre felles kjennetegn som kommer frem av datagrunnlaget. For det første kommer det fram at alle tre selskapene har et sterkt verdigrunnlag som underbygger og skaper en solid ramme rundt alt arbeid i selskapene. Dette er også noe de forsøker å sikre at de ansatte identifiserer seg med og passer inn i. For det andre legger de tre selskapene stor

vekt på medvirkning og selvbestemmelse hos de ansatte. I alle selskapene uttrykker informantene at medarbeiderne er delaktige i beslutninger som angår dem selv, og A og B uttrykker også at medarbeiderne er med i strategiske beslutninger. Disse to selskapene har, som vi har sett, en flat struktur, noe som kan være årsaken til nettopp dette, uten at det skal spekuleres videre i her. Med høy grad av medbestemmelse vektlegger selskapene åpenhet på arbeidsplassen, og medarbeiderne blir tillagt mye tillitt og ansvar. For det tredje har de tre selskapene et sterkt fokus på utvikling både av individer og av selskapet som helhet. Dette kan synes å ligge som en drivkraft for selskapets fremgang da alle selskapene er kunnskapsbedrifter som er avhengige av kontinuerlig utvikling. Dette kommer frem som en målsetting for disse selskapene, og ulike tilbud og oppfølgingstiltak er elementer i dette. For det fjerde benytter selskapene et samtaleverktøy til bruk ved jevnlig samtaler mellom leder og medarbeider. Alle har valgt å gå bort fra en ”tradisjonell” form for medarbeidersamtale, og har heller erstattet begrepet med et eget, unikt begrep. De tre bedriftene i denne undersøkelsen har noe ulikt fokus i disse samtalene, men generelt fremtoner det seg som et forum hvor hensikten er å kunne gi tilbakemeldinger til den ansatte, og også fra ansatt til selskapet, og å kunne diskutere rundt målsettinger og oppfølging. For det femte ser det ut til at de tre bedriftene denne undersøkelsen tar for seg har et stort fokus på kulturbygging i selskapet og det å skape et fellesskap hvor folk trives og opplever tilhørighet. For det sjette har alle tre selskapene en felles bonusordning, og alle informantene uttrykker dette som en god løsning hvor fokus blir rettet mot fellesskapet og fellesskapets prestasjoner heller enn individuelle prestasjoner. For det syvende spiller lederne og ledelse av de ansatte en stor rolle. Både bedrift A og B har alt personalansvar for sine ansatte, og det fremkommer i dette at lederrollen blir vektlagt og prioritert. Bedrift C har flere mellomledere, og de driver kontinuerlig utvikling av sine ledere for å kunne kommunisere bedre med og lede medarbeiderne bedre og bedre. Åpenhet, nærhet og kommunikasjon mellom leder og medarbeider beskrives som viktig. For det åttende fremkommer det at selskapene med dette har en holdning og et syn på de ansatte som går på at de tror de ansatte ønsker å gjøre en god jobb, at de ønsker å utvikle seg og at de ønsker å være en del av arbeidsplassen. Dermed anser de det ikke som nødvendig å skulle benytte incentiv-systemer for å motivere de ansatte. Dette påpeker de heller vil kunne ha uheldige utfall.

## 6.3 Ulikheter mellom bedriftene

Den største ulikheten mellom disse selskapene som kommer ut fra dataene, er deres størrelse og også derav deres struktur. Både bedrift A og B fører en flat struktur uten mellomledere. Dette for å sikre åpenhet og nærhet mellom medarbeiderne og leder. Bedrift C som har nærmere 300 ansatte, har på den andre siden sett det nødvendig med en større oppdeling i form av fagspesifikke avdelinger. Om selskapets størrelse vil kunne ha en utslagsgivende faktor vil bli belyst i neste kapittel. Andre forskjeller som er funnet er i denne sammenheng vurdert til å være av mindre art da de heller angår nyanselle forskjeller som går ut på praktisk gjennomføring og operasjonalisering av de like elementene som er beskrevet.

## 7 Diskusjon

Fra presentasjonen av intervjuenes resultater og fra analysen gjort av disse dataene har det framtonet seg en del elementer ved prestasjonsledelse og prestasjonskultur hos de tre bedriftene som det vil være verdt å diskutere nærmere. Først og fremst ønskes det å legge vekt på en del av de likhetene mellom de tre bedriftene som ble funnet for å diskutere hvilken verdi og effekt disse vil kunne ha på kultur og prestasjoner innad i en bedrift. Før diskusjonen tar for seg disse elementene vil det først bli vurdert i hvilken grad bedriftene kan karakteriseres til å inneha en prestasjonskultur og i hvilken grad de utfører prestasjonsledelse. Denne vurderingen vil bli gjort på bakgrunn av innhentet data og i lys av tidligere presentert litteratur. Etter denne vurderingen vil som nevnt bedriftenes relevante og gjennomgående trekk og elementer diskuteres nærmere.

### 7.1 Har undersøkelsens bedrifter prestasjonskultur?

Ser vi tilbake til beskrivelsen av prestasjonskultur i kapittel 2 ble det lagt frem noen forskjellige definisjoner, og ut i fra disse vil det her vurderes i hvilken grad studiets tre bedrifter kan hevde å inneha prestasjonskultur. For det første er en prestasjonskultur preget av en sterk felleskultur hvor utvikling, nyskaping og innovasjon står sentralt. Videre i dette ble prestasjonskultur definert i EEI-undersøkelsen fra 2013 til å være en kultur bestående av et gjensidig fellesskap som deler et sterkt ønske om å gjennomføre og oppnå fastsatte mål. Dette er en kultur der medarbeidere i alle nivåer og ledd deler tro, verdier, handlinger og mål. Videre i denne undersøkelsen ble graden av prestasjonskultur vurdert etter kriteriene: mål og forventninger, mulighet for å påvirke, fokus på prestasjon, oppfølging på prestasjon og anerkjennelse og konsekvens. Utover dette er også prestasjonskultur i følge Andersen og Sæther (2008) avhengig av at organisasjonens kultur er sterkt preget av samspill og samstemthet, og at både ledelsen og medarbeiderne er orientert mot de foregående elementene. På bakgrunn av dette og på bakgrunn av datagrunnlaget vil det her argumenteres for at de tre bedriftene som er blitt studert i denne sammenheng kan anses å ha prestasjonskultur innad i virksomhetene. For det første menes det at bedriftene har et sterkt fokus på å ivareta en fellesskapskultur hvor stadig utvikling og forbedring står som sterke overordnede mål som gjelder alle i selskapene, og for selskapene som en samlet enhet.



Videre er de også preget av høy grad av åpenhet, tillitt, ansvar og medvirkning innad i selskapene og også mellom leder og medarbeider.

## **7.2 I hvilken grad utfører bedriftene prestasjonsledelse?**

Som prestasjonskultur er blitt beskrevet og ved å se på de ulike kriteriene som er med på å karakterisere en prestasjonskultur, inneholder dette elementer som også angår prestasjonsledelse. Med dette er det grunn til å mene at både prestasjonskultur og prestasjonsledelse har en sammenheng og inngår i hverandre, hvert fall i den retning at i en prestasjonskultur vil det mest sannsynlig innbefatte en form for prestasjonsledelse. Ved å ha studert og argumentert for at de tre bedriftene som dette studiet har undersøkt innehar en prestasjonskultur, vil det her ses nærmere på hvordan de utfører prestasjonsledelse i dette. Som det i den teoretiske redegjørelsen ble lagt frem, består prestasjonsledelse ofte i hovedsak av tre komponenter, nemlig målsetting, oppfølging og tilbakemelding. Ut ifra datagrunnlaget er dette elementer som kan sies bli utført i de tre bedriftene. Det fremtoner seg som et overordnet mål om kontinuerlig utvikling og forbedring hos alle tre da de befinner seg i et marked hvor dette anses som nødvendig. Dette stiller igjen krav og målsettinger til de ansatte om å bidra til gjennom individuell utvikling. Videre er tett oppfølging av de ansatte gjennom jevnlig samtaler og gjensidige dialoger sentrale elementer i dette som utføres. Utover dette beskriver informantene at de etterstreber åpenhet på arbeidsplassen og at gjensidige tilbakemeldinger er en viktig forutsetning for at medarbeiderne og bedriftene kan utvikle seg og bevege seg fremover i ønsket retning. Når det gjelder evalueringer og tilbakemeldinger fra leder til medarbeider, ser en gjennom resultatene fra EEI-undersøkelsen 2013 at dette, som tidligere beskrevet, er et noe svakt punkt i norsk arbeidsliv. Bedriftene som studeres og presenteres i denne oppgaven fremtrer som å ha et stort fokus på å utøve god ledelse hvor lederne skal bidra til og tilrettelegge for at deres ansatte utvikler både seg selv og bidrar til bedriftenes utvikling. Medarbeidernes oppfatninger og opplevelser av dette er dog ikke undersøkt i dette studiet, men på grunnlag av hva informantene har berettet om deres metoder og praksis for ledelse, og bakgrunnen for dette, ser det ut til at kvaliteten på deres prestasjonsledelse er av høy prioritering og gitt stort fokus.

## **7.3 Hvilke faktorer bidrar til god prestasjonskultur og prestasjonsledelse?**

Med det faktum at det her er argumentert for at bedriftene besitter en form for prestasjonskultur og at de utøver en god prestasjonsledelse av sine ansatte, vil det videre bli diskutert rundt likhetstrekkene som er funnet og hvordan de spiller inn i det hele. Ut i fra hva informantene har fortalt og gitt uttrykk for, har de tre bedriftene gode og velfungerende kulturer hvor de etterstreber det å være en arbeidsplass hvor de ansatte trives og utvikles. De gjennomgående trekkene hos de tre bedriftene vil de derfor bli behandlet med den tanken om å diskutere i hvilken grad disse kan være med på å legge grunnlag for god kultur og for ledelse av ansattes og bedriftenes prestasjoner.

### **7.3.1 Verdigrunnlag**

For det første er det kommet frem at studiets tre bedrifter har et sterkt verdigrunnlag som har til hensikt å skape et fundament for alt arbeid som virksomheten og dens ansatte foretar seg. Slik det er teoretisk beskrevet er virksomhetens verdigrunnlag en viktig del av deres fundament, så langt den kan gi mening for de ansatte og deres arbeid. Selskapets overordnede verdi og visjon må kunne relateres til hver enkelt sitt arbeid og arbeidshverdag (Vik, 2007). Studiets bedrifter har beskrevet at de har et viktig og funksjonelt verdifundament som skal gjennomgå i selskapenes arbeid. Uttrykk som ”vi lever som vi lærer” er med på å understøtte dette synet. Dette gis også til uttrykk i selskapenes seleksjon når det kommer til rekruttering. Gjennom de utførte intervjuene viste det seg at det legges stor vekt på å innhente nye medarbeidere som i aller høyeste grad går overens med selskapenes visjon- og verdigrunnlag. Dette for å sikre at verdiene kan leve gjennom de ansatte og komme til uttrykk i deres arbeid, handlinger og avgjørelser. Et sterkt verdigrunnlag som de ansatte identifiserer seg med og som de arbeider etter kan være med på å skape en veiviser for medarbeidernes og selskapets vei fremover. Dette skaper også et fundament som kan være med på å forsterke følelsen og formen av tilhørighet på arbeidsplassen, da det vil kunne fungere som et utgangspunkt for handlinger og atferd hos medarbeiderne og for selskapet som helhet.

Disse bedriftene har dog dette privilegiet til å kunne sette en standard allerede i rekrutteringsfasen. I andre virksomheter i andre bransjer er nødvendigvis ikke dette en

mulighet. Det vil kanskje ikke alltid være anledning til å rekruttere nyansatte som en er ett hundre prosent sikker på vil passe sammen med selskapet og dets ansatte. Selv om studiets bedrifter understreker sterke seleksjonskrav, går verdiene også igjen i det daglige arbeid for å oppnå en felles forståelse og et felles utgangspunkt for atferd og handling. Informantene forteller at verdiene blir brukt aktivt i blant annet individuelle samtaler, felles møter og i beslutningstakinger. Videre kjører for eksempel Bedrift C en introduksjon hvor nyansatte blir opplært i blant annet selskapets historie, filosofi og verdier. Ved å inneha et verdigrunnlag som setter rammen for selskapets beslutninger, atferd og handling, påpeker informantene at det å være trofast mot nettopp dette er med på å sikre at selskapet går den veien de ønsker i henhold til deres visjon- og verdigrunnlag.

### **7.3.2 Medvirkning**

Medvirkning i beslutninger som angår ens eget arbeid og egen arbeidshverdag kan bidra til å skape indre motivasjon, autonomi, eierskap og større ansvarsfølelse til arbeidet en utfører (Heslin, Carson & VandeWalle, 2009; Kuvaas & Dysvik, 2012). Dette kan igjen gi større grad av lojalitet til arbeidsplassen. Som det ble påpekt blant annet i samtalen med informant A er kunnskapsarbeidere ofte mer lojale mot egen karriere enn mot arbeidsplass. Elementet medvirkning som da vil kunne bidra til eierskap, tilknytning og lojalitet blir da med dette et viktig punkt for å kunne beholde de ansatte. De tre bedriftene som denne studien undersøker understreker nettopp at medarbeidernes medvirkning er viktig for selskapet og tillegger de ansatte derfor stor grad av dette. Dette kommer til uttrykk gjennom blant annet åpne dialoger hvor medarbeiderne inkluderes i beslutninger som skal tas, gjennom utvikling av prosedyrer som angår medarbeideren, og gjennom å gi de ansatte myndighet til å kunne utføre egne vurderinger og beslutninger som angår dem selv og deres arbeid. Med dette signaliserer arbeidsplassen stor tillitt til sine ansatte, som igjen kan forsterke den gjensidige tillitten fra medarbeiderne. En slik inkludering av de ansatte vil også kunne bidra til å forsterke tilknytningen de har til arbeidsplassen og dermed påvirke følelsen av tilhørighet og lojalitet. Opplevelse av autonomi gjennom å bli tildelt stor grad av ansvar i forhold til vurderinger og beslutninger vil også kunne forsterke opplevelsen av å tilhøre et selskap som verdsetter og tar de ansatte på alvor.

### **7.3.3 Utvikling**

Søken etter- og arbeid med å stadig utvikle og forbedre seg er et kjennetegn ved både prestasjon og prestasjonskultur (Andersen & Sæther, 2002; Vik, 2007). Dette er også noe mange selskaper er avhengige av i et konkurransepreget marked, noe informantene gir uttrykk for. For å kunne forbedre praksis både på individnivå og på organisasjonsnivå er det viktig å hele tiden søke ny kunnskap og kompetanse som kan bidra til at selskapet drives fremover i ønsket retning. Studiets tre bedrifter utpeker dette som viktig for sin drift, og slik det kommer frem av datagrunnlaget vektlegger de utvikling både på individ- og bedriftsnivå svært tungt. I dette fremkommer det at de som arbeidsgiver og som arbeidsplass etter beste evne forsøker å legge til rette for at de ansatte kan utvide og utvikle sin kompetanse, noe som synes avgjørende for at nettopp selskapene som helhet kan utvikle seg fremover. Samtidig er dette noe som er sentralt element i en prestasjonskultur, der en stadig er på jakt etter å utvikle seg fremover og søke forbedringer. I dette tillegges det også mye tillitt og også ansvar på sine medarbeidere, da de i stor grad blir tildelt medvirkning i dette. Når det gjelder kunnskapsarbeidere i kunnskapsbedrifter er dette ofte en nødvendighet for at virksomheten skal gå fremover. Til tross for dette er det i det mangfoldige arbeidssamfunnet ikke nødvendigvis at dette er mulig i like stor grad som i de selskapene dette studiet har sett nærmere på. Utviklings begrensninger kan opptre for mange på ulikt vis. Blant annet i form av at arbeidsplassen, eller arbeidsstillingen ikke har behov, eller at de ikke har ressurser. Allikevel er opplevelsen av utvikling ofte viktig for kunnskapsarbeidere, noe de tre informantene uttrykker at de vektlegger tungt. Både for å kunne beholde sine ansatte ved at de anses som utviklende og attraktive arbeidsplasser, og ved at dette også driver bedriftenes utvikling fremover.

### **7.3.4 Feedback og tilbakemelding**

Resultater fra EEI-undersøkelsen viser at det er et gjennomgående ønske blant norske arbeidstakere å kunne få gode, konstruktive og spesifikke tilbakemeldinger fra sine ledere. Dette viste seg dog å være en mangelvare for mange av de Norske arbeidstakerne (EEI, 2013). Gjennom presentert teori og forskning ser en også at kvaliteten og graden av tilbakemeldinger og feedback er en etterspurt vare i arbeidslivet. Ut i fra intervjuene og datagrunnlaget ser det ut til at studiets tre bedrifter tillegger dette mye fokus og tar feedback og tilbakemeldinger på alvor. Alle tre selskapene utfører blant annet jevnlig samtaler med

sine ansatte som har til hensikt å bidra til en to-veis kommunikasjon hvor både den ansatte og selskapet blir behandlet. Blant de tre bedriftene uttrykkes noe forskjell i struktur og oppsett for disse samtaler, men et sterkt likhetstrekk er at de alle ønsker å gå bort fra en ”tradisjonell” og også noe stigmatisert medarbeidersamtale. Grunnen til dette er, som det uttrykkes i samtaler, at de ofte blir gjennomført på et overfladisk og lite gjennomtenkt vis. Noe av målet som kommer frem hos selskapene er med dette å kunne skape gode dialoger som er med på å utvikle både medarbeider og arbeidsplass. Disse samtaler tas med dette på alvor og inngår som et viktig element i utviklings- og forbedringsarbeid. Videre vektlegges også åpenhet, takhøyde og nærhet mellom medarbeider og leder.

### **7.3.5 Sosial kultur**

Arbeidsplassen er en stor del av de ansattes liv og hverdag, og det å ha en god sosial kultur hvor ansatte trives og ønsker å være kan være med på å forsterke tilhørighet og samspillet på arbeidsplassen. Ut i fra intervjuene er det kommet frem at selskapene etterstreber det å være arbeidsplasser som består av trivsel og arbeidsglede, og med det stases det på å skape god atmosfære og kultur innad i virksomhetene. Bedriftene gjennomfører ulike aktiviteter og tiltak for kulturbygging, og bedrift A har blant annet et obligatorisk sosialt program som inkluderer alle ansatte. Det gjennomgående hos de tre bedriftene er et ønske om dannelse av en arbeidsplass hvor medarbeiderne opplever inkludering, at de blir kjent med hverandre på tvers, og hvor opplevelse av samhörighet og vi-følelse er stor. Samtidig uttrykker informantene at de ønsker en kultur som viser respekt for sine ansatte og deres private liv. Med dette pålegges ikke medarbeiderne å arbeide utover ”det normale”, og det skal gis rom for de ansatte å ha ”hele liv” som består av både fritid og familieliv. Med tanke på at jobben og arbeidsplassen er en stor del av de ansattes liv, uttrykkes det i samtaler at bedriftene også ønsker å inkludere de ansattes familier inn i sine kulturer. Dette blant annet for å uttrykke at bedriftene bryr seg om-, og respekterer de ansattes helhetlige hverdag og liv.

### **7.3.6 Felles bonus**

Med en felles bonusordning kan en mene at fokuset flyttes bort fra individuelle prestasjoner og over på fellesskapets prestasjoner, enten om dette baseres på arbeidsteam, eller på hele selskapet som helhet. Dette er også noe av det informantene påpeker som virkning av dette,

og også noe særlig informant C beskriver de opplevde da de gikk fra individuell- til felles bonusordning. Med et fokus på fellesskapets prestasjoner vil det kunne skape en større form for tilhørighet i bedriften, da det vil kunne motvirke individuell konkurranse blant medarbeiderne i arbeid om å oppnå mest mulig for egen vinning. Det kan allikevel ikke sies med sikkerhet i denne avhandlingen at individuell bonusordning gir økt fare for konkurranse på arbeidsplassen, men på bakgrunn av datainnsamlingen og som en også ser i teori og forskning, kan dette ses som en mulig negativ virkning (Kuvaas & Dysvik, 2012). Selv om forskning taler i mot individuelle bonus- og incentivsystemer er det allikevel mange som praktiserer dette, og derfor på et vis finner belegg for å ta i bruk slike systemer. Med et system som for eksempel angir karakterer på ansattes prestasjoner og gir individuell bonus deretter, kan et tenkt argument for dette være at en med dette sitter med ”harde fakta” som vil kunne oppleves som godtatte sannheter. Allikevel er en slik instrumentering og måling av faktorer som i utgangspunktet er vanskelige å måle, samt premiering av individer som fronter et helt team, en feil retning å gå i følge både informantene og forskning. Gjennom intervjuene uttrykkes slik praksis både som heltedyrking og som direkte umotiverende.

Belønningsordninger basert på individuelle karakterer og bonusordninger kan menes å basere seg på bruk av ytre motivasjon for å fremme ansattes prestasjoner. Ut i fra datagrunnlaget etterstreber dette studiets bedrifter å være arbeidsplasser hvor de tar utgangspunkt i å tilrettelegge for at de ansatte ønsker å gjøre godt arbeid med utgangspunkt i indre motivasjon. På bakgrunn av dette fokuseres det på fellesskapets innsats og på fellesskapets prestasjoner hvor da eventuell bonus blir likt tildelt til alle. Med dette kan opplevelsen av samspill, vilfølelse og det å arbeide mot felles mål forsterkes.

### **7.3.7 Ledelse**

Som vi så i resultatene fra EEI-undersøkelsen, er nettopp ledelsen og lederes evne til å følge opp og gi tilbakemeldinger til sine ansatte et punkt det generelt skorter på i norsk arbeidsliv, og mange av de norske arbeidstakerne stiller tvil til sine lederes lederferdigheter (EEI, 2013). I bedriftene denne undersøkelsen studerer ser nettopp ledernes rolle ut til å være av sentral og betydningsfull art. Både bedrift A og bedrift B har en flat struktur hvor hensikten er å kunne føre en tett og nær dialog samt oppfølging av sine ansatte. I bedrift C er oppdelingen større, men de har et fokus på å utvikle sine ledere i sin overordnede metode og filosofi for ledelse av sine ansatte hvor positiv psykologi er et grunnelement. På bakgrunn av innhentet data ser

det ut til at alle bedriftene arbeider for å sikre en så god ledelse av sine ansatte som mulig ved blant annet å sikre åpenhet, nærhet og kommunikasjon mellom leder og medarbeider. På lik linje med at medarbeiderne skal utvikle seg og sin kompetanse, stilles det et gjensidig krav til lederne om også stadig utvikling og forbedring som leder. Å ha en leder som faktisk bruker sin arbeidstid på lederoppgaver er også et element i EEI-undersøkelsen fra 2013 som viste labre resultater. Dette kan vekke bekymring da lederens evner til å lede sine ansatte på en god og utviklende måte er viktig, spesielt med tanke på kunnskapsarbeidere i kunnskapsbedrifter. Som nevnt sitter informantene i dette studiet alle i lederstilling, og kan ut ifra samtalene sies å ha et sterkt fokus på å utøve god ledelse for sine ansatte og lede de frem til gode prestasjoner. Med dette kan en betegne informantene som ledelsesorienterte ledere som prioriterer sin lederrolle og sine lederoppgaver. I dette ligger det også god kunnskap om nettopp det å lede ansatte i riktig retning og å bidra med å tilrettelegge for gode prestasjoner og utvikling hos medarbeiderne. Nettopp kunnskap om ledelse og forhold omkring hva som fører til ønskede prestasjoner og resultater er med dette fundamentalt for lederrollen.

### **7.3.8 Menneskesyn**

Med de tiltakene og praksisene som utføres i forbindelse med de faktorene som hittil er diskutert, kan en se at det gjennomskinner et utgangspunkt som handler om innstillingen til de ansatte på arbeidsplassen. Studiets tre informanter uttrykker nettopp det at de har en innstilling til sine ansatte som har et utgangspunkt i at de har stor tro på de ansatte, og at de tror de ønsker å gjøre en god jobb. Lederne og arbeidsplassen har dermed som oppgave å tilrettelegge for og muliggjøre nettopp dette. I alle tre bedriftene beror store deler av kommunikasjonen seg på åpenhet, trygghet og tillitt. De viser stor tillitt til sine medarbeidere og deres evner til å kunne ta beslutninger, og samtidig pålegges medarbeiderne også stor grad av medvirkning og ansvar, hvor de har ansvar for å utvikle seg selv, og også til å bidra til selskapets utvikling. Med tanke på hvordan selskapene stiller seg til sine ansatte i form av å gi de tillitt, ansvar og å tro på at de ønsker å utføre godt arbeid, utvikle seg og bidra til selskapets utvikling, kan det tyde på at de har et positivt menneskesyn som baserer seg på å fremkalle indre motivasjon hos de ansatte. Bak dette menneskesynet ligger det også en god del kunnskap om forhold som nettopp bidrar positivt til ansattes utvikling, opplevelse, motivasjon og arbeid. På mange måter kan en si at disse tre bedriftene er eksempler på arbeidsplasser som praktiserer teori rundt nettopp dette.

## 7.4 Refleksjoner og forslag til videre forskning

Studiets tre bedrifter er på bakgrunn av dataene blitt diskutert og vurdert frem til å ha velfungerende og godt resultatgivende praksis for prestasjonsledelse og prestasjonskultur. De kan blant annet vise til høy trivsel blant ansatte, lav grad av turn over, og også gode finansielle resultater. I tillegg til de forhold og faktorer som hittil er blitt diskutert, ønskes det å supplere med noen refleksjoner som er blitt gjort underveis. Noen av disse ønskes også å kunne gi inspirasjon til videre forskning.

Som det er blitt presentert har de tre bedriftene svært mange gjennomgående likhetstrekk rundt sine praksiser som angår prestasjonskultur og prestasjonsledelse. Selv om det fremtoner seg noen nyanser av forskjeller i for eksempel operasjonaliseringen av dette, har det allikevel blitt argumentert for at de har mange fundamentale og gjennomgående likheter som vil kunne ha en virkning på opplevelsen og utformingen av prestasjonskultur og prestasjonsledelse. Når det gjelder den største forskjellen som ble funnet blant de tre bedriftene som her er blitt studert, er det bedriftenes størrelse som kommer frem som den mest åpenbare. Selskapenes størrelse og også vekst var et tema som på et naturlig vis kom frem i alle tre samtale, uten at dette på forhånd var et utvalgt temaområde. På grunn av dette finner jeg det interessant å vie dette noe oppmerksomhet. Fokuset her ligger på i hvilken grad slik praksis for ledelse og kulturskaping som er blitt beskrevet hos bedriftene vil kunne være mulig å opprettholde ved videre vekst. Som nevnt kom dette temaet opp i alle intervjuene, og det var særlig informanten fra bedrift B, som er det minste selskapet i dette studiet, som uttrykte noe undring over dette, spesielt med tanke på større grad av oppdeling i selskapet, og med der tilhørende avdelingsledere og lignende. Ser en til bedrift A og C som er større selskaper med omkring 100 og 300 ansatte, er det fortsatt grunnleggende likhetstrekk mellom alle tre bedriftenes grunnlag for praksis. Med dette kan det argumenteres for at på tross av at et selskap vil vokse og om mulig behøve større grad av strukturell inndeling, vil det allikevel være mulig å holde på en kulturbygging og ledelse som er blitt beskrevet og behandlet i dette studiet. Det kan allikevel ikke fastsettes noen konklusjoner rundt dette i denne sammenhengen, og det vil derfor være svært aktuelt og interessant å studert ett eller flere av disse selskapene over tid for å se på utviklingen og hvilken utslagsgivende effekter det vil kunne skape.



Et annet element som det ønskes å vie noen tanker rundt er i hvilken grad ledernes eierskap til både selskapet og dets praksis har å si. Som tidligere beskrevet er dette studiets informanter alle gründere av de gjeldende selskaper. Med det har de vært med å bygge selskapet fra start og har vært hovedpersoner for utvikling av deres praksis. Med dette kan det tenkes at andre ledere i andre selskaper som ikke har hatt dette privilegiet stiller med et noe annet utgangspunkt og eierforhold til både selskapet og dets metoder og praksis. I tillegg til et sterkt eierforhold, baserer informantene også sitt valg av praksis på bakgrunn av tidligere erfaring og også teori. Spørsmålet som stilles rundt dette er i hvilken grad dette er en forutsetning for at bedrifter skal kunne lykkes. Et svar på dette kan ikke gis i denne sammenheng, men det presenteres her som en interessant tanke som vil kunne være verdt videre studering.

En annen refleksjon som er gjort er at dette studiet omhandler små og mellomstore private konsulentvirksomheter. Med dette vil det kunne være vanskelig å generalisere og si noe om hvordan slik praksis vil kunne la seg utføre i større og mer komplekse selskaper i andre markeder, og også i offentlig sektor. Et nærmere og større studie rundt dette legges derfor med dette frem som forslag for studier.

Videre er dette et studie gjort av prestasjonskultur og prestasjonsledelse fra et overordnet og strategisk plan. Hensikten har vært å få et objektivt innblikk i hvordan bedriftene operasjonaliserer deres form for ledelse og kulturbygging. Erfaringer og vurderinger fra andre ansatte har med dette ikke vært mulig å ta i betraktning, og derfor har det heller ikke vært mulig å avdekke et dybdesyn på nettopp dette. Hvilken effekt dette har på de ansattes opplevelse og arbeidshverdag vil med dette vært spennende å se nærmere på. Som en forlengelse av dette ville det også vært interessant å sammenligne slike resultater med dybdestudier fra virksomheter som baserer sin praksis på andre metoder, som for eksempel individuell karakter- og bonusordning, og se hvordan og i hvilken grad disse forskjellige metodene påvirker ansattes opplevelse, trivsel, motivasjon og prestasjon.

# Avslutning

I det foregående innholdet av denne oppgaven har det blitt presentert hva prestasjonskultur kjennetegnes som, og hva prestasjonsledelse innebærer. Som dette studiet har kommet frem til er det avdekket noen sentrale trekk og faktorer hos tre bedrifter som bedriver god prestasjonsledelse og kulturskaping på arbeidsplassen. Disse tre bedriftene utøver sin praksis for ledelse på bakgrunn av andre ledelsesformer enn de som er individuelt karakter- og bonusbaserte. Utgangspunktet for å studere nettopp disse bedriftene kom av debatten rundt individuelle karakter- og bonusordninger som det strider mange meninger rundt. Til tross for at mange forskere og også teori stiller seg skeptisk til slike systemer, er det allikevel et utbredt fenomen i mange selskaper, også i Norge. Hensikten med dette studiet har derfor vært å undersøke praksis hos bedrifter som ikke har tatt i bruk slike ordninger, og se hvilke faktorer som spiller inn for deres prestasjonsledelse og bygging av prestasjonskultur. På bakgrunn av det datagrunnlaget som er innhentet fra overordnet nivå i tre ulike bedrifter er det blitt trukket frem noen gjennomgående faktorer som er diskutert til å bidra til en velfungerende prestasjonskultur og for positiv og utviklende prestasjonsledelse. Opplevelsen blant medarbeiderne, deres erfaringer og hvilken effekt dette har på de ansatte er ikke blitt studert i denne sammenheng. For dette trengs det en mer gjennomgående dybdestudie for å kunne ta vurderinger og diskusjoner til dette nivået. I denne sammenheng er det strategi for prestasjonsledelse, hensikten bak valg av praksis og hvordan selskapene praktiserer dette som har stått i fokus.

Resultatene av studiet viser at de gjennomgående elementene i de tre bedriftene består av et sterkt verdifundament som deres arbeid og praksis bygger på, høy grad av medvirkning blant medarbeiderne, satsing på og arbeid for utvikling både blant medarbeiderne og for bedriftene som helhet, stort fokus på kvalitetsrike og gjensidige tilbakemeldinger, god og sterk sosial kultur som styrker samholdet i bedriftene, felles bonusordning fremfor individuell bonusordning som bidrar til vi-følelse fremfor individuell vinning, fokus på å utøve god ledelse av de ansatte og til slutt et grunnleggende og positivt menneskesyn som baserer seg på åpenhet, tillitt og ansvar. Disse elementene er blitt vurdert til å ha en positiv virkning med tanke på bedriftenes prestasjonskultur og prestasjonsledelse. Som resultater kan bedriftene vise til lav turn over til tross for at de alle befinner seg i et marked preget av at folk lett flytter på seg, høy grad av trivsel blant de ansatte, noe som kommer frem gjennom interne evalueringer, og levedyktig økonomi.

Ut i fra disse bidragsytende elementene gjennomgått i dette studiet vil det på bakgrunn av dette trekkes en videre konklusjon om at to av disse fungerer som underliggende og også avgjørende faktorer. For det første er det selskapets verdigrunnlag. I den grad dette er med på å påvirke og gjennomgå i selskapets alle ledd, kan det fungere som et rammeverk og som en veiviser til hvor selskapet vil hen og hvor det sikter mot. Dette har vist seg hos de tre bedriftene da de tungt beror sitt arbeid nettopp på sitt verdigrunnlag og implementerer dette i store deler av sin praksis. Det etterstrebes også å sikre dette verdigrunnlaget i alle bedriftenes ledd, og å være tro mot dette. Det andre er selskapets syn på mennesket og hvordan mennesket best motiveres, presterer og ledes. I dette menes det at selskapets holdning og syn på sine ansatte er et underliggende element i forhold til hvilke metoder og strategier de benytter for å lede sine ansatte. Bak dette ligger det et behov om å ha kunnskap om mennesket og hvilke forhold som kan frembringe motivasjon og hva som vil kunne føre til gode prestasjoner. De tre informantene som er blitt intervjuet i dette studiet viser nettopp å inneha en reflektert kunnskap og holdning rundt nettopp dette, og kan på mange måter menes å være eksempler på ledere som praktiserer teori.

Hensikten med studiet har vært å danne en utdypende forståelse for prestasjonskultur og prestasjonsledelse som beror på andre metoder enn individuelle karakter- og bonusordninger. Dette studiets resultater er med dette ment som en supplering til tidligere forskning og teori på området, da det har vist seg at studiets utfall i stor grad støtter dette. Videre kan det bidra med en detaljert forståelse av implementering av velfungerende prestasjonskultur og prestasjonsledelse da studiet har presentert og studert eksempler på dette. Med tanke på utvalgets størrelse er det allikevel ikke noe belegg for å kunne generalisere resultatene, men det vil kunne bidra til å gi et bilde av noen praktiske eksempler på god og fungerende prestasjonskultur og prestasjonsledelse som for noen vil kunne være givende å få et innblikk i.

# Litteraturliste

Amelie, Maria (2014, 24. januar). I disse selskapene gir dårlig karakter null i lønnstillegg.

*Teknisk Ukeblad*. Hentet 29.03.2014 fra

<http://www.tu.no/karriere/2014/01/24/i-disse-selskapene-gir-darlig-karakter-null-i-lonnstillegg>

Andersen, Svein S & Sæther, Øyvind (2002). *Prestasjonskultur i kunnskapsadhokratier.*

*Motivasjon, koordinering og effektivitet i moderne kunnskapsvirksomheter.*

Forskningsrapport 15/2002. Handelshøyskolen BI. Institutt for ledelse og organisasjon

Andersen, Svein S. & Sæther, Øyvind (2008). Kompetansemobilisering for

prestasjonsutvikling. I: *Magma*. Nr. 1/2008

Dalen, Monica (2012). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo:

Universitetsforlaget

DeNisi, A. S. & Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? I: *The Academy of Management Executive*, 14/2000, 129-139

European Employee Index 2013. Hentet 03.03.2014 fra

[http://no.ennova.com/media/246786/eei\\_no\\_2013\\_web.pdf](http://no.ennova.com/media/246786/eei_no_2013_web.pdf)

Farbrot, Audun (2007a, 01.10.). Velmente tiltak kan gi dårlige resultater. *Forskning.no*.

Hentet 02.04.2014 fra <http://www.forskning.no/artikler/2007/september/1190889275.99>

Farbrot, Audun (2007b, 09.11.). Medarbeidersamtaler med tvilsom verdi. *Forskning.no*.

Hentet 01.04.2014 fra <http://www.forskning.no/artikler/2007/november/1194431538.68>

Gitmark, Hannah & Therkelsen, Håvard (2014, 24. januar). Telenor setter karakter på alle.

*Dagsavisen*. Hentet 16.04.2014 fra <http://www.dagsavisen.no/samfunn/telenor-setter-karakter-pa-alle/>

Gotvassli, Kjell Åge (2007). *Kunnskaps- og prestasjonsutvikling i organisasjoner. Rasjonalitet eller intuisjon og følelser?* Trondheim: Tapir Akademisk Forlag

Heslin, P. A., Carson, J. B. & Vandewalle D. (2009). Practical Applications of Goal Setting Theory to Performance Management. I: Smither, J. W. & London, M. (Red.). *Performance Management: Putting Research into Practice*. San Francisco, California: Jossey-Bass

Kuvaas, Bård (2007a). An Exploration of How the Employee-Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes. I: *Journal of Management Studies*. Publisert juni 2007

Kuvaas, Bård (2007b). Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. I: *Personnel Review*. Vol. 36, 2007

Kuvaas, Bård (2008). Hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser. I: *Praktisk økonomi og finans*. Nr. 2/2008

Kuvaas, Bård & Dysvik, Anders (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2012). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Lillemyr, Ole Fredrik (2007). *Motivasjon og selvforståelse*. Oslo: Universitetsforlaget

MacKay, Adrian (2006): *Motivation, Ability and Confidence Building in People*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd

Pfeffer, J. & Veiga, J. F. (1999): Putting People First for Organizational Success. I: *Academy of Management Executive*. 13/1999, 37-48

Stensbøl, Bjørge (2012). *Den Gode Prestasjonskulturen. Fra Toppidrett til Næringsliv*.  
Bergen: Fagbokforlaget

Vik, Sigurd (2007). *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget

# Vedlegg / Appendiks

## Intervjuguide

<b>INTRODUKSJON</b>	<p><u>Hensikt:</u> Skape trygghet og sette en ramme</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Info om hvem jeg er, hvor jeg kommer fra, og hva jeg skriver om.</li> <li>- Hvorfor jeg vil snakke med akkurat denne personen.</li> <li>- Mål med samtalen.</li> <li>- Informere om frivillighet og anonymitet</li> <li>- Informere om dokumentasjon: lydopptak.</li> </ul>
<b>TEMA 1: PRESTASJONSKULTUR</b>	<p><u>Hensikt:</u> Få et bilde av hva prestasjonskultur er for bedriften.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvilke faktorer mener du må være tilstede for å kunne bygge opp og oppnå en god prestasjonskultur?</li> <li>- Hva kjennetegner en god prestasjonskultur for dere i denne bedriften?</li> <li>- Hvilket fokus har dere i denne bedriften på dette?</li> </ul>
<b>TEMA 2: PRESTASJONSLEDELSE</b>	<p><u>Hensikt:</u> Få et innblikk i bedriftens metode og praksis for prestasjonsledelse.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva mener dere i denne bedriften prestasjonsledelse innebærer?</li> <li>- Hvordan utføres prestasjonsledelse i denne bedriften? <i>Stor sannsynlighet for fri tale her. Få informasjon om: Hvem gjelder det for? Kriterier / prosedyrer? Grad av medbestemmelse for medarbeideren (i målsetting, evaluering etc.) Hva er konsekvensene når medarbeidere utfører gode / dårlige prestasjoner? Hvem har ansvaret for praksisen? Hvem utfører det på daglig basis (mellomledere?) Hvor mye tid benyttes på dette? (Les: tid brukt på oppfølging, tilbakemelding etc.) Benyttes det noen form for ledertrening i nettopp dette?</i></li> <li>- Hva var hensikten når dere innførte en slik praksis?</li> <li>- Hvordan finner dere ut om hensikten oppnås/innfris?</li> <li>- I hvilken grad er deres metode for prestasjonsledelse koblet til bedriftens overordnede visjon og strategi?</li> <li>- Alt i alt, hvilken oppfatning har du av at deres praksis fungerer i henhold til hensikt og mål?</li> </ul>
<b>OPPSUMMERING</b>	<p><u>Hensikt:</u> Oppsummere samtalen, klargjøre eventuelle uklarheter.</p>